

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA PODNIKOHOSPODÁŘKÁ

Zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti

Evaluation of the Company's Competitiveness

Student: Bc. Miloslav Pouba

Vedoucí diplomové práce: Ing. Poczatková Blanka. Ph.D., MBA

Ostrava 2015

VŠB - Technická univerzita Ostrava  
Ekonomická fakulta  
Katedra podnikohospodářská

## Zadání diplomové práce

Student: **Bc. Miloslav Pouba**  
Studijní program: N6208 Ekonomika a management  
Studijní obor: 6208T020 Ekonomika podniku  
Téma: Zhodnocení konkurenceschopnosti společnosti  
Evaluation of the Company's Competitiveness

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Teoretické vymezení problematiky
  3. Představení společnosti
  4. Analýza a hodnocení stavu konkurenceschopnosti
  5. Shrnutí a doporučení
  6. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

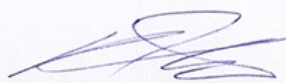
- ČICHOVSKÝ, Ludvík. *Marketing konkurenceschopnosti (I)*. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- GRANT, Robert. M. *Contemporary Strategy Analysis*. 7th ed. Chichester: John Wiley & Sons, 2010. 499 p. ISBN 978-0-470-74710-0.
- MIKOLÁŠ, Zdeněk. *Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání*. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.

Formální náležitosti a rozsah diplomové práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Blanka Pocztková, Ph.D., MBA**

Datum zadání: 21.11.2014

Datum odevzdání: 25.04.2015



Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

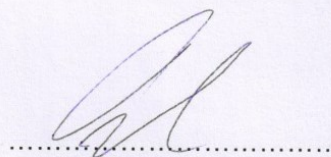


prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová  
děkanka fakulty

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracoval samostatně.

Rád bych tímto poděkoval vedoucí mé práce Ing. Blance Poczatkové, Ph.D., MBA za odborné rady a připomínky, kterými přispěla k vypracování mé diplomové práce.

V Ostravě dne 20.4.2015



podpis

# Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretické vymezení problematiky.....	6
2.1	Definice základních pojmů.....	6
2.1.1	Konkurenceschopnost .....	6
2.1.2	Konkurence a konkurenti .....	7
2.1.3	Konkurenční strategie, prostředí a výhoda .....	9
2.1.4	Globální konkurence .....	12
2.1.5	Podnikání, podnikatel a podnikavost.....	12
2.1.6	Podnikatelské prostředí .....	15
2.1.7	Franchising .....	17
2.2	Metodologická východiska.....	19
2.2.1	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	19
2.2.2	PEST analýza .....	23
2.2.3	Dotazníkové šetření .....	27
2.2.4	SWOT analýza.....	32
3	Představení společnosti .....	37
3.1	Historie společnosti .....	37
3.2	RE/MAX Reality Servis.....	38
3.3	RE/MAX.....	42
4	Analýza a hodnocení stavu konkurenceschopnosti .....	44
4.1	Porterův model pěti konkurenčních sil.....	44
4.2	PEST analýza.....	48
4.3	Dotazníkové šetření.....	52
4.4	SWOT analýza .....	59
5	Shrnutí a doporučení.....	65
5.1	Zhodnocení pěti konkurenčních sil .....	65
5.2	Zhodnocení PEST analýzy .....	66
5.3	Výsledky dotazníkového šetření .....	67
5.4	Zhodnocení SWOT analýzy.....	68
5.5	Doporučení.....	69

6 Závěr .....	71
Seznam použité literatury .....	72
Seznam zkratek .....	75
Prohlášení o využití výsledků diplomové práce.....	76
Seznam příloh .....	77
Přílohy .....	78

# 1 Úvod

Konkurenceschopnost je důležitou součástí většiny podniků. Zejména pak v ekonomikách, které jsou propojeny otevřeným trhem s jinými zeměmi, jako je například Evropské unie, ve které se nacházíme i my. Tato skutečnost zvyšuje působení konkurence na domácím trhu. Neustálý konkurenční boj žene jednotlivé společnosti na hranice svých možností, aby dokázaly obstát v tomto prostředí. Na takovýchto trzích dokážou dlouhodobě přežít jen silné společnosti, které neustále drží krok s trendem vývoje. Úsilí o zvýšení konkurenceschopnosti zesílilo zejména po příchodu finanční krize v roce 2008, která zasáhla celosvětovou ekonomiku. Dopad byl zřetelný ve většině odvětví a velké množství firem bylo nuceno omezit anebo dokonce ukončit svou činnost. Zvláště po těchto dopadech krize se zvýšil zájem jednotlivých společností o to být konkurenceschopný.

Diplomová práce se zabývá konkurenceschopností realitní kanceláře RE/MAX Reality Servis, která sídlí v centru města Opavy. Tato realitní kancelář se zabývá prodejem a pronájmem bytů, domů, pozemků a komerčních nemovitostí zejména v okolí měst Opava, Krnov, Bruntál a Ostrava.

Teoretická část práce se zaměřuje na vymezení pojmů spojených s konkurenceschopností a také pojmů týkajících se činnosti zkoumané společnosti. Následující kapitola odhaluje historický vývoj i současnost společnosti POUBA Reality Servis a.s. včetně její konkurence a zároveň představuje značku RE/MAX. Praktická část diplomové práce analyzuje prostřednictvím zvolených metod zkoumanou realitní kancelář a její okolí.

Cílem diplomové práce je, prostřednictvím zvolených metod, analyzovat konkurenceschopnost zkoumané společnosti. Na základě získaných výstupů z těchto metod navrhnout vhodná doporučení, která by vedla ke zvýšení konkurenceschopnosti této společnosti.

## **2 Teoretické vymezení problematiky**

Ve druhé kapitole diplomové práce jsou definovány základní pojmy týkající se konkurenceschopnosti a předmětu činnosti zkoumané společnosti. Dále jsou zde představena metodologická východiska, která budou v diplomové práci použita.

### **2.1 Definice základních pojmů**

#### **2.1.1 Konkurenceschopnost**

Konkurenceschopnost můžeme obecně definovat jako schopnost dané společnosti dosáhnout úspěchu nad jejími konkurenty při dodržování pravidel, které vytvořila a schválila třetí strana. Konkurenceschopnost v praxi vyjadřuje dovednost firmy nabídnout její služby nebo výrobky efektivněji než konkurence v daném segmentu trhu. Konkurenceschopnost společnosti je považována za měřítko úspěšnosti strategického rozhodování společnosti. [10]

Konkurenceschopnost je třeba rozlišovat na makroekonomické a mikroekonomické úrovni a také na konkurenceschopnost společnosti v rámci určitého trhu. V tomto kontextu rozdělení je konkurenceschopnost na úrovni makroekonomické synonymem pro výkonost zvolené ekonomiky v porovnání s jinou ekonomikou. K měření ekonomiky na makroekonomické úrovni se využívají indikátory ekonomického blahobytu, exportního potenciálu a ekonomického růstu. Pro mikroekonomickou úroveň se konkurenceschopnost vyjadřuje prostřednictvím indikátorů, jako je například využití přírodních zdrojů, produktivita, úroveň vzdělání nebo podnikání příznivě nakloněná politika vlády. Další z možností jak změřit národní konkurenceschopnost je koncept Světového ekonomického fóra. Firemní konkurenceschopnost lze definovat jako dovednost vyrobit a prodat určitý produkt s podmínkou uchování rentability. Firma, která chce být konkurenceschopná, musí být způsobilá v případě nutnosti zmenšit prodejní cenu produktu a zároveň poskytnout lepší úroveň kvality než konkurenti. Nákladová úroveň je jedna z hlavních determinantů konkurenceschopnosti společnosti. Tato definice vychází z produkční teorie, podle které zájem společnosti o maximalizaci zisku zapříčiní tlak na produkční schopnost, kterou je ovlivněno množství produkce a tím i konkurenceschopnost. [13]

Konkurenceschopnost v podnikovém pojetí lze chápat v absolutním a také v relativním smyslu. V absolutním pojetí lze za konkurenceschopnou společnost



považovat každou takovou společnost, která dosahuje po ekonomické stránce své činnosti kladných výsledků. V relativním smyslu chápání se konkurenceschopnost posuzuje na základě postavení společnosti ke konkurenčním firmám. Z dlouhodobého hlediska se konkurenceschopnost společnosti hodnotí na základě kritéria doby působení na trhu, protože nekonkurenceschopné společnosti jsou z trhu postupem času nelítostně vytlačeny [20]

Konkurenceschopnost společnosti rozhoduje o jejím úspěchu či neúspěchu na ekonomickém trhu. Je tedy zásadní pro její budoucnost. [16]

## **2.1.2 Konkurence a konkurenti**

### **Konkurence**

Pojem konkurence lze definovat jako „souběžné úsilí ekonomických subjektů o dosažení téhož cíle v situaci, kdy ne všichni mohou (ve stejné míře) tohoto cíle dosáhnout. Je základem konkurenčního systému (mechanismu), který pomocí tržního a cenového systému koordinuje celou ekonomiku tím, že řeší základní ekonomické problémy, tj. co, jak a pro koho se má vyrábět. Teorie rozlišuje dokonalou a nedokonalou (monopolní, oligopolní) konkurenci. Konkurence působí na ekonomiku převážně kladně, neboť nutí podnikatele snižovat náklady, přicházet s novými výrobky, urychlovat technický rozvoj apod.“ [19, str. 418]

### **Konkurenti**

Tento pojem Čichovský formuluje jako „prvky množiny konkurence, které se vyznačují vektorovými silovými poli (konkurenčními silami), jež působí na konkurenci tak, aby rozhodným, rychlým, úspěšným a efektivním způsobem získali rozhodující vliv a roli (tedy vysokou konkurenceschopnost) v konkurenčním prostředí oproti všem dalším členům konkurence.“ [2, str. 13]

Základní způsob dělení konkurentů rozlišuje konkurenty přímé a nepřímé. Pro určení těchto dvou druhů konkurentů lze využít následující matici.



Obrázek 2.1 : Matice identifikace konkurentů



Zdroj: Blažková, 2007, str. 62

Matice identifikace konkurentů je založena na dvou faktorech, kterými jsou společný trh a podobnost schopností. Faktor společného trhu vyjadřuje, v jaké míře se jednotliví konkurenti konkurují na vzájemně společných trzích. Je to bráno z hlediska uspokojení potřeb zákazníka. Druhým zmíněným faktorem je podobnost schopností, jenž poukazuje na analogii silných stránek zkoumaných společností. Tento faktor vystihuje skutečnost, jak je daný konkurent schopný naplnit požadavky trhu v současnosti, tak i v budoucích letech.

Za přímé konkurenty můžeme označit firmy, jenž se umístí vysoko na obou osách. Oproti tomu firmy s podobnými vlastnostmi, ale působící na odlišných trzích, můžeme označit za potencionální konkurenty. Společnosti, které se umístili nízko na obou osách, nejsou našimi konkurenty, ale je třeba sledovat jejich aktivitu. Existuje totiž šance, že se našimi konkurenty mohou stát v budoucnu. Velkou část naší pozornosti bychom měli věnovat poslední skupině konkurentů z matice, konkrétně nepřímým konkurentům, kteří působí na našem trhu a mají nízký faktor podobnosti schopností. V současnosti jsou nepřímí konkurenti, ovšem v budoucnu se, například na základě technologických změn, mohou stát našimi přímými konkurenty. [1]

## **2.1.3 Konkurenční strategie, prostředí a výhoda**

### **Konkurenční strategie**

Konkurenční strategie představuje vyhledávání vhodného konkurenčního postavení v daném ekonomickém odvětví. Cílem konkurenční strategie je získat udržitelné a zároveň rentabilní postavení v daném odvětví. Pro volbu konkurenční strategie existují dvě zásadní otázky. První otázkou je hledisko přitažlivosti konkrétního odvětví z pohledu dlouhodobé výnosnosti a činitelé, kteří ji ovlivňují. Protože ne každé odvětví poskytuje totožnou míru dlouhodobé výnosnosti. Druhou zásadní otázkou pro volbu konkurenční strategie představují rozhodující činitelé. Rozhodující činitelé určují vzájemné konkurenční vztahy uvnitř konkrétního odvětví. V mnoha odvětvích se stává, že určité společnosti mají poměrně vyšší zisky oproti jiným společnostem a to bez ohledu na průměrnou rentabilitu v daném odvětví. Postupem času se jednotlivé odvětví mohou měnit z pohledu přitažlivosti a konkurenční pozice představuje nekonečný souboj mezi jednotlivými účastníky konkurenčního boje. Vhodně zvolené konkurenční tahy mohou narušit a dokonce i ukončit dlouhodobá období stability. [16]

„Zatímco přitažlivost odvětví je zčásti odrazem faktorů, které může podnik jen málo ovlivňovat, konkurenční strategie má značnou schopnost učinit určité odvětví více nebo méně přitažlivým. Zároveň může podnik svou volbou strategie jasně zlepšit nebo zhoršit své postavení uvnitř daného odvětví. Konkurenční strategie tedy nejen odpovídá danému prostředí, ale snaží se také toto prostředí utvářet ve prospěch podniku.“ [16, str. 20]

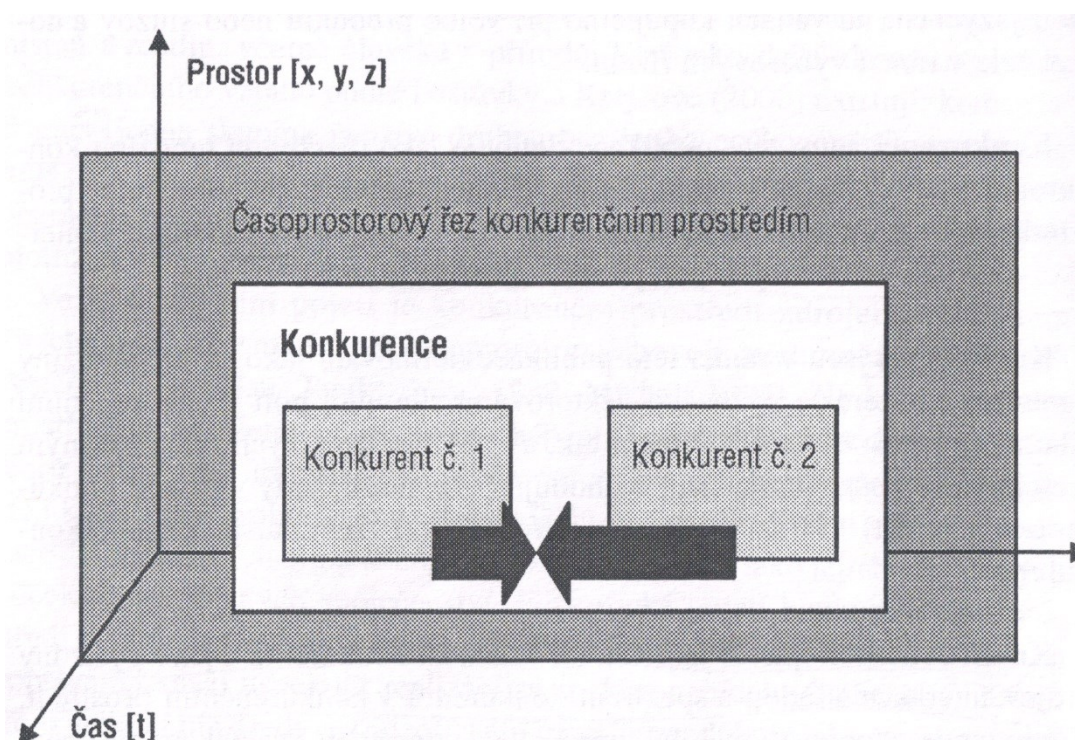
### **Konkurenční prostředí**

Čichovský definuje konkurenční prostředí jako „časový řez prostorem naší planety, kde probíhá vzájemné interaktivní působení dvou živých objektů nebo subjektů (konkurentů), které se snaží v daném čase a prostoru realizovat stejnou nebo podobnou činnost, mají stejné nebo podobné cíle a používají stejných nebo podobných metod k jejich dosažení. Konkurenční prostředí podle této definice je prostorem, kde působí v časové funkci silová vektorová pole dvou či více objektů nebo subjektů, tj. například živočichů, rostlin a lidí, stejně jako jimi přirozeně nebo účelově vytvářených společenství.“ [2, str. 11]

„V ekonomickém pojetí konkurenční prostředí vytváří umělé mantinely hřiště, kde v čase a prostoru s maximální vytrvalostí soutěží a bojují podnikatelské subjekty o dosažení co nejvyšší efektivity a úspěšnosti při realizaci ekonomických, obchodních a jiných operací, směřujících k dosažení jednak zisku a jednak uspokojení z podnikatelských či jiných aktivit. Konkurenční prostředí má však i nezastupitelnou roli soudce, který určuje vítěze i úspěšné a efektivní subjekty a diferencuje je od poražených, méně úspěšných a neefektivních subjektů.“ [2, str. 12]

Pro lepší vysvětlení třech posledních pojmů se podívejme na obrázek 2.2, kde jsou konkurence, konkurenti a konkurenční prostředí přehledně vyobrazeny ve vzájemných souvztažnostech. Obrázek zobrazuje konkurenční prostředí dvou konkurentů. V praxi je ovšem naprosto běžné, že stovky druhů konkurentů vytvářejí konkurenční prostředí. A každý druh konkurentů je dále tvořen tisíci konkurenčními jedinci. [2]

Obrázek 2.2 : Přehledné grafické definování pojmů konkurence a konkurenční prostředí v časoprostorové funkční závislosti



Zdroj: Čichovský, 2002, str. 14

## Konkurenční výhoda

Jak uvádí Lednický „Konkurenční výhoda vzniká jako určitou skupinou zákazníku vnímaná a v reálných obchodních vztazích uznávaná schopnost podniku nabídnout jedinečnou (lepší) hodnotu odlišující se od nabídky konkurence na daném trhu. “ [10, str. 54]

„Mít konkurenční výhodu je stejné jako mít střelnou zbraň v souboji, kde ostatní mají pouze nože. Je to pravda, ale v dnešní době většina výhod nezůstane dlouho relevantní a jen málokterá je udržitelná. Výhody jsou pomíjivé. Stále více platí, že podnik si zajišťuje úspěch nikoli jednou jedinou výhodou, ale spíše postupným vrstvením jedné výhody na druhou. Mistry tohoto přístupu jsou Japonci, kteří nejprve přišli s nízkými cenami, pak přidali lepší vlastnosti, dále lepší jakost a poté rychlejší výrobní postupy. Japonci zkrátka přišli na to, že marketing je závodem, který nemá cílovou pásku. Podniky si mohou vybudovat konkurenční výhodu v mnoha různých oblastech. Může jít o mimořádnou jakost, rychlost, bezpečnost, poskytování služeb, design nebo spolehlivost ve spojení s nižšími náklady, nižší cenou atd. Mnohem obvyklejší je určitá jedinečná kombinace těchto prvků, nikoli pouze jediná stříbrná kulka, která by měla zajistit celou konkurenční výhodu. Dobrý podnik bude mít v zásobě soubor několika výhod, které se vzájemně posilují a vztahují se k jedné základní myšlence. Firmy Wal-Mart, IKEA a Southwest Airlines mají jedinečné soubory provozních postupů, jež jim umožňují udržovat nejnižší ceny v oborech, kde působí. Konkurent, který by okopíroval pouze část těchto postupů, nemůže uspět a dosáhnout výhody. Uvědomte si, že konkurenční výhody jsou relativní, ne absolutní. Pokud se konkurence zlepšuje o 30 procent a vy pouze o 20, konkurenční výhodu ztrácíte. “ [8, str. 51]

Konkurenční výhody může být zapříčiněna například:

- silným postavením značky,
- jedinečností zdrojů,
- využitím unikátní technologie,
- oddanými zákazníky,
- dobrou polohou

- inovativními produkty,
- ovládnutím distribučních kanálů. [10]

## **2.1.4 Globální konkurence**

Jen těžko bychom hledali ekonomické odvětví, které by nebylo ovlivněno vlivem globální konkurence. Důsledek globalizace soustavně pozměňuje pomezí konkurence, efektivnost nákladů i rentabilitu. Vliv globalizace na jednotlivé společnosti se řadí mezi důležité činitele ovlivňující jejich působení. Jedním z dopadů globální konkurence je také dezintegrace řady ekonomických odvětví. Jedná se zejména o úbytek klasických vertikálně integrovaných struktur odvětví. [17]

Růst globální konkurence je zapříčiněn z velké části vlivem nadnárodních společností. Působení nadnárodních společností na světových trzích má také dopad na jednotlivé národní trhy, na kterých se dochází ke zvyšování konkurence. V současnosti se počet nadnárodních společností pohybuje kolem sedmdesáti tisíc a více. Těmto nadnárodním společnostem je připisováno vytvoření necelého jednoho milionu zahraničních afiliací. Tlaku nadnárodních společností se ostatní společnosti jen obtížně mohou efektivně bránit. Řešení představují dvě možnosti. Jsou jimi specializace a internacionalizace. Z obecného pohledu většiny firem můžeme tlak globálních firem posuzovat jako negativní. [7]

## **2.1.5 Podnikání, podnikatel a podnikavost**

### **Podnikání**

Pojem podnikání lze definovat za využití několika hlavních rysů této činnosti. Primárním cílem podnikání bývá úmysl zhodnotit investovaný kapitál. Ve většině případů to znamená dosáhnutí zisku. Podnikového zisku je dosahováno prostřednictvím naplnění zákaznických potřeb. Smyslem podnikání je tedy zákazník a jeho požadavky a potřeby. Součástí podnikání je schopnost vzdorovat riziku, které je nedílnou součástí podnikání. Podnikatel by se měl snažit najít nejoptimálnější strategii, jak riziko snížit na přijatelnou úroveň. Výše této míry závisí na mnoha činitelích, kterými jsou například předmět podnikání, dynamika okolního světa, anebo i povaha samotného podnikatele. V drtivé většině typů podnikání je běžné, že na

začátku podnikání vkládá podnikatel kapitál do svého podniku. A to ať už vlastní nebo vypůjčený. Výše vynaloženého kapitálu závisí od konkrétního typu podnikání a jeho rozsahu. V případě, že by kapitál vložený do podnikání nebyl zhodnocován, zároveň by nebyl naplňován samotný smysl podnikání. Zhodnocováním kapitálu je myšleno navyšování firemní hodnoty. Ovšem hodnota společnosti může růst nejen po finanční stránce, ale také například prostřednictvím lepšího postavení společnosti na trhu. Orientace podniku na zisk by neměla překrývat další cíl této činnosti, kterým je společenské poslání podnikání. [19]

## **Podnikatel**

Pojem podnikat zajímavě popsal Sir Winston Churchill v roce 1940 při setkání s občany: „Podnikatelé jsou někdy považováni buď za vlka, kterého je třeba zabít, nebo za krávu, kterou je třeba dojit. Přitom by však měli být považováni za koně, který táhne káru.“

Z historického pohledu se první zmínky objevují v období středověku ve francouzském jazyce, kdy pojem podnikatel byl spokojován s prostředníkem, sprostředkovatelem a osobou, která měla odpovědnost za velké projekty. Do širšího společenského podvědomí se tento pojem dostává v sedmnáctém století z odborného vojenského názvosloví, kde toto označení bylo vázáno k riziku ztráty anebo zisku nejčastěji z vládních smluv. Ve třicátých letech osmnáctého století R. Cantillon jednoznačně rozdělil označení podnikatel, jako osoby přijímající riziko z projektu (podniku), od označení rentiér, jako osoby nabízející kapitál za rentu. Jednalo se o významný milník ve vývoji tohoto pojmu, který byl odrazem tehdejšího podnikatelského vývoje. Dalším důležitým posunem byla reformulace pojmu podnikatel z konce osmnáctého století, kdy podnikatel byl chápán jako osoba, jenž nese riziko z projektu, plánuje, dohlíží, organizuje a zároveň je vlastníkem určitého projektu (podniku). Dle historického chápání pojmu podnikatel, lze tento pojem shrnout jako hlavní hybnou sílu samotného podnikání a nositele vlastnosti podnikavosti. [18]

V současnosti můžeme na pojem podnikatel nahlížet různě, například z pohledu psychologů, politiků, právníků nebo ekonomů.

„Nový občanský zákoník definuje podnikatele následující způsobem: „Kdo samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně za účelem dosažení zisku, je považován se zřetelem k této činnosti za podnikatele“.

Rovněž také se podle NOZ „za podnikatele považuje každá osoba, která uzavírá smlouvy související s vlastní obchodní, výrobní nebo obdobnou činností či při samotném výkonu svého povolání, popřípadě osoba, která jedná jménem nebo na účet podnikatele“ Dále „se za podnikatele považuje osoba, zapsaná v obchodním rejstříku“ a „má se za to, že podnikatelem je osoba, která má k podnikání živnostenské nebo jiné oprávnění podle jiného zákona“.“ [15, str. 42]

Nauka o podnikání rozděluje podnikatele na dva druhy, primární a sekundární. Primárním druhem podnikatele je pouze fyzická osoba, majitel podniku, pro kterého představuje podnik nástroj k podnikání. Ovšem, když majitel podniku pouze řídí, což se stává v případě větších společností a předává podnikatelskou funkci na samotný podnik, který se stává zmíněným sekundárním podnikatelem. Podnik v tomto případě podniká v zájmu primárního podnikatele (vlastníka). Role a funkce sekundárního typu podnikatele mohou také naplňovat fyzické osoby, které jsou součástí řídicích orgánů, nejvyššího managementu, správní rady atd. Je ale třeba upozornit, že ne každý majitel společnosti plní podnikatelskou funkci. Někteří majitelé vlastní společnost pouze za účelem zisku. Tento typ vlastníků společností se nazývá rentiéři. [18]

## **Podnikavost**

„Jádrem podnikání je podnikavost. Podnikavost je spojením umu a příslušné aktivity směřující k naplnění smyslu podnikání. Podnikavost je tedy dispozice, potenciál, schopnost, dovednost apod. podnikat. Podnikavost se tedy stává podstatným atributem většiny dalších pojmů z oboru podnikatelství. Podnikavost nese v sobě podstatu konání a energii, která vede ke zlomu v životním stylu, tzn. k rozhodnutí, že chci (musím) podnikat. Rozhodnout se pro podnikání znamená rozhodnout se pro radikální změnu pracovního prostředí. Z osoby v závislé činnosti se člověk proměňuje v osobu samostatně výdělečnou, tedy podnikající, relativně



nezávislou a mající jako své podřízené osoby závislé na jeho vůli, úspěchu či neúspěchu v podnikání. “ [18, str. 31]

Impulzy, které vedou k založení podniku, vnikají v představách podnikavých jedinců plných entuziasmu, verry, touhy a odhodlání stvořit něco nového. Podnikatele můžeme přirovnat k novodobým pionýrům naší doby, kteří ruku v ruce s vysokou úrovní rizika objevují doposud neobjevené. Přitom dosažení vysokých zisků nemusí být hlavním cílem, naopak jím často bývá vnik nových hodnot. V případě, že tito podnikavci dosáhnout úspěchu, poskytují pracovní příležitosti a šanci vydělat si peníze i dalším lidem. V případě úspěchu podnikatele roste i samotný podnik. Důsledkem toho se práce stává rutinou a přichází období většího pohodlí pro podnikatele. Vedení podniku se zaměřuje více na efektivnost a provozní věci. Podnik v tomto stádiu funguje bez problému a můžeme ho přirovnat k dobře promazanému stroji. Ovšem zároveň zde vniká velká hrozba, že dané produkty mohou postupně ztrácet své místo na neustále se měnícím globálním trhu. Proto je velmi důležité, aby podnikavý duch s postupem času neuhasínal, ale naopak, aby podnik stále hnal kupředu. [8]

### **2.1.6 Podnikatelské prostředí**

„Podnikatelské prostředí definujeme jako souhrn podstatných vlivů působících na podnikatele, podnik a podnikání Zahrnuje vlivy, které působí na soustavnou činnost prováděnou podnikatelem nebo podnikem vlastním jménem a na jeho vlastní odpovědnost (riziko, újmu) za účelem zhodnocení podnikatelského potenciálu (např. v podobě zisku) nebo uspokojení potřeb podnikatele. Vedle ekonomických a přírodních složek podnikatelského prostředí významu nabývají složky nehmotného prostředí, jako je kultura (ekonomická i všeobecná), právo, sociální vztahy, vědecké poznatky atd.

Je zřejmé, že podnikatel může být ovlivňován zcela jiným prostředím než podnik, který vlastní. Dokonce rozhodující podnikatelské aktivity (např. investiční akce v zahraničí ap.) se mohou nacházet v dalším odlišném podnikatelském prostředí.

Rozvinuté podnikatelské prostředí se vyznačuje vlastní identitou, vlastní filozofií života, vlastními zájmy, vlastní aktivitou, vývojovými fázemi apod. V tomto

pojetí přestává být jakýmsi konglomerátem. Vztah kupř. podnik podnikatelské prostředí si pak můžeme představit jako dialog, tzn. jako harmonizaci zájmů komunikujících subjektů, konkrétně třeba jednajícího ředitele podniku a starosty obce. Sladování zájmů různých subjektů v podnikání tedy podnikatele, podniku a podnikatelského prostředí - dává nadějnou perspektivu ve smyslu logiky trvale udržitelného rozvoje lidského společenství, chápaného jako integrity přírodního a společenského prostředí života lidí. Tato filozofie pojetí života staví na třech základních principech, a to na:

- rozvoji individuality a osobnosti člověka,
- zajištění mobility ve společnosti (lidí, informací, zboží, kapitálu atd.),
- zabránění drancování fyzického a duchovního světa lidského společenství.

Ve svém souhrnu zároveň vyjadřuje kritériální rámec pro formování a rozvoj podnikatelského prostředí nového typu.

Podnikatelské prostředí je tedy prostředím života podnikatelských subjektů. Představuje organismus provázaný sítí vztahů. Vyspělá společnost má tyto vztahy rozvinuté a harmonizované. Stručně řečeno nejde o nic jiného než o rozpoznání, pochopení a využití hodnot a potenciálů běžného života a jeho perspektiv. “ [11, str. 23]

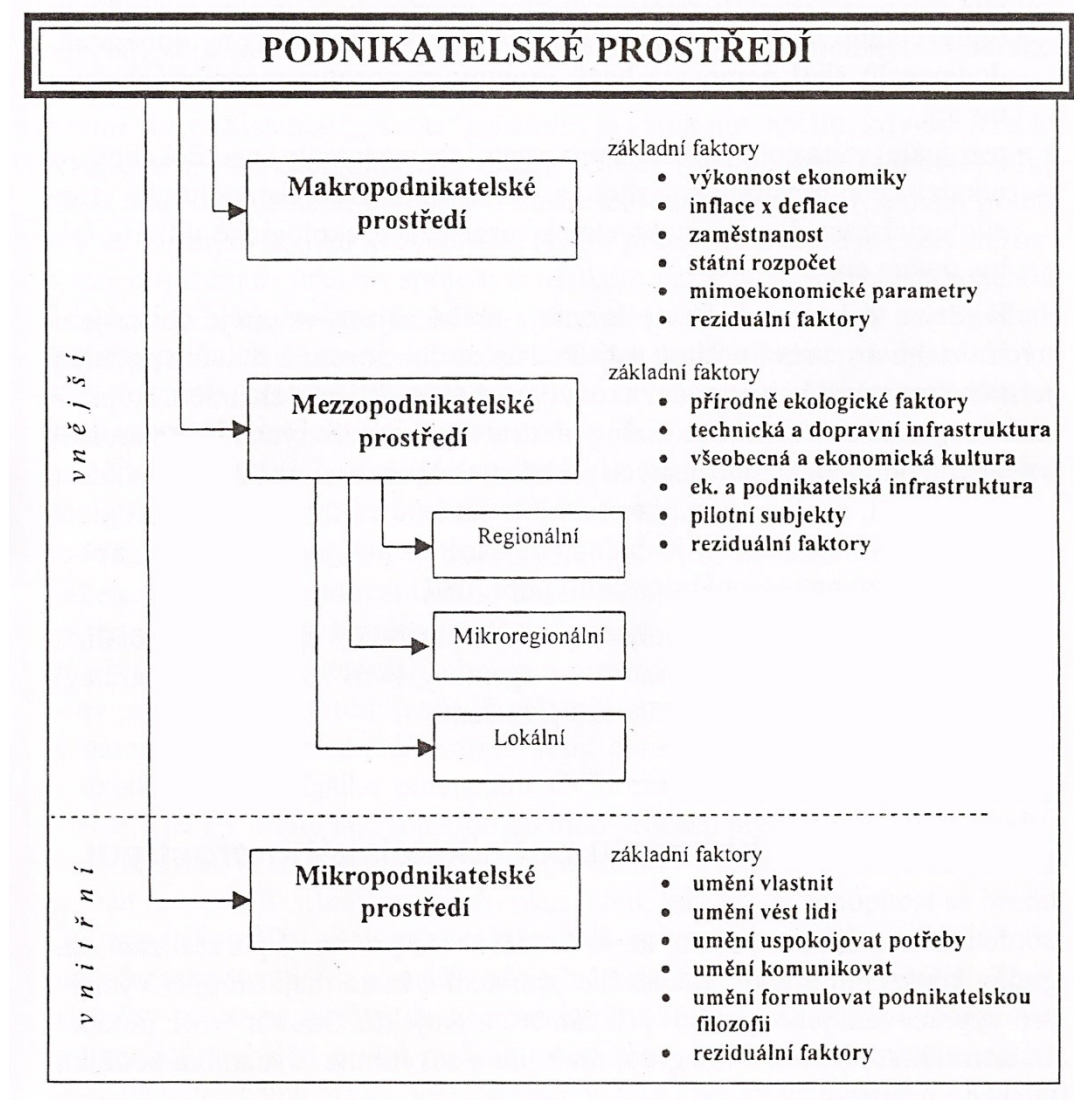
## **Typologie podnikatelského prostředí**

„Reálné podnikatelské prostředí je velmi pestré a strukturované. Má svou věcnou, časovou, prostorovou, efektivnostní (účinnostní), účelnostní dimenzi. Můžeme jej modelově popsat pomocí faktorů, které se v podnikatelském prostředí uplatňují. Podle toho, kde se dané faktory nacházejí - zda uvnitř nebo vně daného podnikatelského subjektu, je účelné podnikatelské prostředí rozčlenit na vnitřní, specifické pro daný podnikatelský subjekt, a vnější, chápané jako výslednice „života“ podnikatelských a dalších subjektů.

U vnějšího (externího) podnikatelského prostředí je vhodné rozlišit dvě vrstvy. Jednu vrstvu, označenou makropodnikatelské prostředí, si můžeme představit jako jakýsi „celkový obal“ reprezentující celospolečenské podnikatelské klima. Druhá

vrstva, pojmenovaná jako mezzopodnikatelské prostředí, je spojena s působením konkrétně věcných regionálních, mikroregionálních a lokálních faktorů. Pro úplnost dodávám, že pro vnitřní (interní) podnikatelské prostředí používám název mikropodnikatelské prostředí. “ [11, str. 24]

Obrázek 2.3 : Typy podnikatelského prostředí



Zdroj: Ludvík, 2000, str. 27

## 2.1.7 Franchising

„pojem „franchisa“ (jako označení formy podnikání) a „franchising“ (jako označení podnikatelské činnosti pomocí tohoto systému) sice pocházejí z amerického hospodářského slovníku, ale původ mají ve středověké Francii. Tam pojem „franchisa“ označoval předání privilegií třetí osobě, která za odměnu směla ve

státním zájmu vyrábět nebo obchodovat. V polovině 19. století se pod franchisingem rozumělo komerční využití práv třetí osoby. Tím se pojem přiblížil tomu, co pod franchisou rozumíme dnes. “ [9, str. 16]

„Pod pojmem franchising se dnes rozumí forma odbytu zboží a služeb subjektem, který vystupuje na trhu jako „franchisor“ a poskytuje více partnerům - franchisantům právo s jeho produkty nebo službami, pod vlastním jménem, provozovat obchodní činnost. Franchising sjednocuje všechny výhody přímého odbytu (např. jednotné vystupování na trhu) s výhodami nepřímého odbytu (např. využití právně samostatných partnerů — franchisantů, kteří pracují s nadprůměrnou angažovaností a aktivitou).

## **Definice franchisingu dle Evropského kodexu etiky franchisingu EFF**

Franchising je odbytový systém, jehož prostřednictvím se uvádí na trh zboží a/nebo služby a/nebo technologie. Opírá se o úzkou a nepřetržitou spolupráci právně a finančně samostatných a nezávislých podniků, franchisora a jeho franchisantů.

Franchisor zaručuje svým franchisantům právo a zároveň jim ukládá povinnost provozovat obchodní činnost v souladu s jeho koncepcí.

Toto právo franchisanta opravňuje a zavazuje užívat za přímou nebo nepřímou úplatu jméno franchisorovy firmy a/nebo jeho ochrannou známku a/nebo servisní známku a/nebo jiná práva z průmyslového a/nebo duševního vlastnictví, jakož i know-how, hospodářské a technické metody a procedurální systém, v rámci a po dobu trvání písemné franchisové smlouvy, za tímto účelem uzavřené mezi stranami, a za trvalé obchodní a technické podpory ze strany franchisora. “ [9, str. 16]

### **Franchisa**

Právo (licence), které opravňuje franchisanta k užívání odbytové koncepce franchisora na vlastní jméno a na vlastní účet.

### **Franchisor**

Subjekt, který poskytuje franchisu.

## **Franchisant**

Příjemce (nabyvatel) franchisy.

## **Franchisová smlouva**

Smlouva dlouhodobého charakteru, která vymezuje základní vztahy mezi franchisantem a franchisorem.

## **Franchisový balík**

Soubor znalostí, práv a dalších plnění poskytovaných franchisantovi, jenž slouží k provozu franchisy.

## **Franchisové poplatky**

Jsou to poplatky, které hradí franchisant franchisorovi za služby a licence.

## **Franchisová síť**

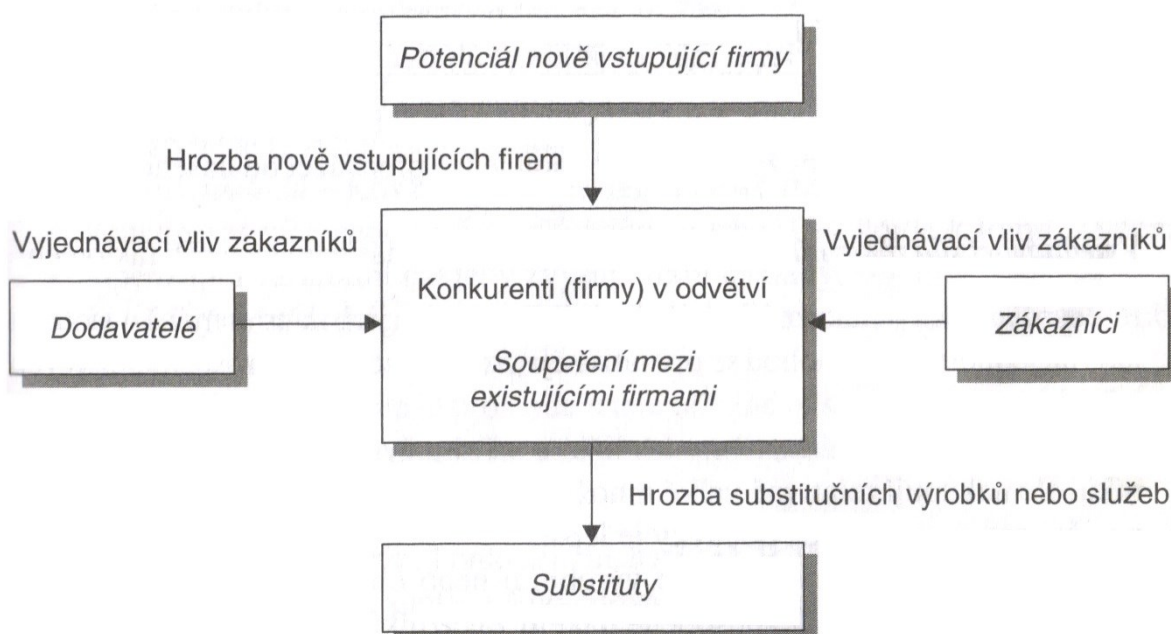
Organizační a obchodní propojení franchisora a všech jeho franchisantů.

## **2.2 Metodologická východiska**

### **2.2.1 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Pomocí teorie M. E. Portera lze vysvětlit reakce konkurence pomocí tržních faktorů. Pětice zásadních konkurenčních sil podle tohoto názoru ovlivňuje úroveň konkurence. Zisk v odvětví je ovlivněn celkovým vlivem těchto pěti konkurenčních sil. Ovšem vliv jednotlivých činitelů se může různit v závislosti na daném odvětví. Nalezení neoptimálnějšího pozice pro podnik, aby mohl co nejlépe čelit vlivům konkurence, je hlavním cílem pro konkurenční strategii. Případně aby bylo možné konkurenční síly využít ve vlastní prosperitu [14]

Obrázek 2.4 : Hybné síly konkurence v odvětví



Zdroj: Mikoláš, 2005, str. 69

„Uvedených pět konkurenčních sil odráží skutečnost, že konkurence v odvětví daleko přesahuje „zavedené“ (běžně chápáné) hranice konkurenčního pole. Zákazníci, dodavatelé, substituty a potenciální nově vstupující firmy jsou „konkurenti“ firmám v odvětví a mohou se stát více či méně významnými v závislosti na zvláštních okolnostech. Konkurence může být v tomto obecnějším smyslu definována jako rozšířené soupeření.

## Nově vstupující firmy

Rivalita (soupeření) začíná tehdy, jestliže na trhu stávající výrobci dosahují snadných a lákavých výnosů a do dané oblasti je lehké vstoupit. Rychlost vstupu nových firem na trh je ovlivněna obvykle dvěma typy bariér:

a) **Bariéra strategická** - Současní výrobci dělají vše pro to, aby jejich trh byl pro nové konkurenty neatraktivní. Např. v případě cenové války mohou využít svou volnou kapacitu, kterou si pro tuto chvíli udržovali. Nebo jakmile se na trh pokusí vstoupit někdo nový, použijí novou moderní technologii, kterou do této chvíle zadržovali.

b) **Bariéra strukturální** - Pro nově příchozí společnosti je dána:

- požadovanou výrobní kapacitou, kterou potřebují, aby dosáhly rozumné nákladové ceny,
- nedostatkem zkušeností a přístupu k distribučním kanálům,
- investicemi, které jsou nezbytné, aby dodavatel získal nové místo na trhu a stal se známým.

Na stávající trh má přístup méně nových konkurentů, čím jsou zmíněné bariéry vyšší.

## **Nebezpečí substitučních výrobků**

Tyto výrobky vždy ohrožují stávající výrobce. Jsou to výrobky, které funkčně nahrazují jiný výrobek. Nebezpečí se zvyšuje při větší pružnosti zákazníka, když se kvalita a cena substitutu zlepšuje v poměru k našemu výrobku nebo když zákazníci mohou lehce přecházet od našeho výrobku k substitutu.

## **Vyjednávací síla zákazníků**

Síla zákazníků závisí na následujících pěti faktorech:

a) **Počet zákazníků** - Zákazníci mají větší vliv, pokud je jich na trhu méně a jsou relativně jednotní, tzn. mohou se operativněji „zorganizovat“ v prosazování svých zájmů.

b) **Stupeň koncentrace zákazníka** - Jestliže se na trhu vyskytuje malý počet zákazníků, ale nakupují relativně velké množství výrobků, jejich vyjednávací pozice ve věci ceny a podmínek dodávky je lepší.

c) **Nebezpečí zpětné integrace** - Ve výrobním nebo obchodním řetězci dochází k „integraci“ dodavatelů způsobené tlakem zákazníků, což často vede k tomu, že cena a ziskovost výrobce polotovaru vzdáleného od konečného zákazníka klesá (vznikají tzv. cenové nůžky, např. bývá to typické u hutní prvovýroby, zemědělské prvovýroby apod.).

d) **Stupeň diferenciacce produktu** - Jestliže odběratel nemá jinou možnost než nakupovat od určitého výrobce, má malou sílu při vyjednávání. Pokud je však na trhu více konkurentů, zákazník si může vybrat a má i více možností při vyjednávání.



e) **Citlivost na kvalitu produktu** - Pokud zákazník preferuje kvalitu produktu, vyhrává na trhu ten dodavatel, který má náskok v kvalitě své výroby (uplatňuje systémy řízení jakosti apod.).

## **Vyjednávací síla dodavatelů**

Všech pět faktorů, které jsou zmíněné u vyjednávacího vlivu odběratelů, se vztahuje také na dodavatele. Dodavatelé však mají oproti zákazníkům větší možnosti určovat podmínky, kterými se pak musí odběratelé řídit. Dodavatelé disponují těmito vyjednávacími silami:

- zvýšení svého stupně konkurence,
- zjednodušení a harmonizace zpětné integrace,
- dodávky jedinečných produktů,
- dodávky polotovarů, které mají zásadní význam pro kvalitu konečného produktu,
- opatření, při kterých musí zákazník investovat, aby mohl změnit dodavatele. “  
[14, str. 69]

## **Konkurence v odvětví**

Konkurence v odvětví představuje soutěžení mezi podniky, které se nacházejí v totožném odvětví trhu. Představíme si šestici činitelů, jenž mají vliv na rozměr boje v rámci konkurence.

**Stupeň koncentrace** – Stupeň koncentrace je spojen s množstvím firem nebo značek a jejich tržním podílem. S větším množstvím koncentrace konkurence je spojena také tvrdší konkurence. Činnost jednoho z konkurentů, ihned vyvolá reakci dalšího z konkurentů. V takovýchto situacích se poměrně často stává, že společnosti se navzájem domlouvají, aby předešly nechtěné formě konkurence.

**Diferenciace výrobků** – Míra konkurence má tendenci růst v případě, že produkty na trhu se málo odlišují v kvalitě, vlastnostech, tvarech atd. Konkurenci lze omezit prostřednictvím odlišení vlastního produktu a zvýšením oblíbenosti vlastní značky u zákazníků.

**Změna velikosti trhu** – V případě zvětšení velikosti trhu, dochází okamžitě ke zmenšení vlivu konkurence. Ovšem naopak k negativnímu vlivu konkurence dochází při zmenšování trhu.

**Struktura nákladů** – V případě zmenšujícího trhu, kdy fixní náklady dodavatelů jsou velké, mají dodavatelé snahu si ve větší míře navzájem cenově konkurovat. Následně dochází ke zvyšování fixních nákladů na úkor variabilních.

**Rostoucí výrobní kapacita** – Když zvýšení výrobní kapacity bude větší než nárůst velikosti trhu, bude to mít za důsledek větší míru konkurence.

**Bariéra vstupu** – Obtížné opuštění trhu dodavateli na zmenšujícím se trhu, bude mít za následek zvýšenou míru konkurence. Příčinou může být také averze na straně zaměstnanců. [14]

## 2.2.2 PEST analýza

Analýza PEST rozděluje vliv čtyř hlavních skupin ovlivňujících makroekonomické okolí. Jsou jimi politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické a technologické faktory. Spojením počátečních písmen těchto čtyř skupil vnikl i samotný název této metody.

Jednotlivé skupiny obsahují množství různých činitelů, jenž mohou odlišnou silou a měrou ovlivnit činnost podniku. Tento přístup můžeme nalézt v odborné literatuře pod pojmem strategický audit vlivů makroekonomického okolí. Vliv těchto činitelů se ovšem může lišit pro jednotlivé individuální společnosti, odvětví nebo odlišné situace. [17]

### Politické a legislativní faktory

„Politické a legislativní faktory, jako je stabilita zahraniční a národní politické situace, členství země v EU apod., představují pro podniky významné příležitosti, ale současně i ohrožení. Politická omezení se dotýkají každého podniku prostřednictvím daňových zákonů, protimonopolních zákonů, regulace exportu a importu, cenové politiky, ochrany životního prostředí a mnoha dalších činností zaměřených na ochranu lidí, ať již v roli zaměstnanců či spotřebitelů, ochrany životního prostředí, ochrany domácích podnikatelských subjektů atp.

Existence řady zákonů, právních norem a vyhlášek nejen vymezuje prostor pro podnikání, ale upravuje i samo podnikání a může významně ovlivnit rozhodování o budoucnosti podniku.

Zejména pro aktivity národních podniků mířících za hranice země pak mají význam politické vztahy s ostatním světem. Například zlepšení vztahů mezi USA a Čínou i Ruskem vyústilo v poslední době v přínosné ekonomické dohody. Stejně tak ekonomickou aktivitu mohou změnit výsledky voleb v zahraničí (to se může odrazit v preferenci tzv. spolupracujících zemí). Jistý příklad tohoto druhu můžeme sledovat např. při obnově válkou poničeného Iráku. Země, které nepodporovaly USA ve válce proti Iráku, mohou jen stěží počítat, že jim bude dovoleno se výrazněji podílet na jeho poválečné obnově. [17, str. 16]

Dalším příkladem může být začátek devadesátých let. Kdy pro investory, vyhledávající vhodné investice v zemích východní a střední Evropy, byla nejdůležitějším hlediskem politická stabilita dané země a ne třeba daňové zvýhodnění, jak tomu často bývá. Na základě tohoto pohledu investorů se České republice podařilo v devadesátých letech minulého století získat mnoho zahraničních investic. Bylo to zapříčiněno poměrně rychlou stabilizací domácí politické situace, v porovnání s ostatními zeměmi z východní a střední Evropy. [17]

## **Ekonomické faktory**

„Ekonomické faktory vyplývají z ekonomické podstaty a základních směrů ekonomického rozvoje a jsou charakterizovány stavem ekonomiky. Podnik je při svém rozhodování významně ovlivněn vývojem makroekonomických trendů. Základními indikátory stavu makroekonomického okolí, které mají bezprostřední vliv na plnění základních cílů každého podniku, jsou míra ekonomického růstu, úroková míra, míra inflace, daňová politika a směnný kurz. Míra ekonomického růstu ovlivňuje úspěšnost podniku na trhu tím, že přímo vyvolává rozsah i obsah příležitostí, ale současně i hrozeb, před které jsou podniky postaveny.

Ekonomický růst vede ke zvýšené spotřebě, zvyšuje příležitosti na trhu a opačně. Podobně úroveň úrokové míry působí na celkovou výnosnost podniku a ovlivňuje skladbu použitých finančních prostředků a tím, že určuje cenu kapitálu, významně ovlivňuje investiční aktivitu podniku, resp. jeho rozvoj. Nízká úroveň

úrokové míry představuje příležitosti pro realizaci podnikových záměrů. Obdobný bude i vliv míry inflace, která je jedním ze základních ukazatelů charakterizujících stabilitu ekonomického vývoje. Vysoká míra inflace se může negativně odrážet v intenzitě investiční činnosti a bude tak limitovat ekonomický rozvoj. Dalším indikátorem je devizový kurz, který ovlivňuje především konkurenceschopnost podniků na zahraničních trzích. Uvedené míry lze těžko prezentovat odděleně od sebe, neboť mezi nimi existují úzké souvislosti a vazby. Zachycení těchto souvislostí a promítnutí jejich vlivu na podnik, odhad a předvídání vývojových tendencí v této oblasti pak představuje dominantní úkol, jehož řešení je součástí procesu tvorby strategie.

Konkrétními propočty dopadu těchto faktorů se zabývá finanční analýza jako součást analýzy zdrojů podniku. Vývoj zmíněných ukazatelů může v současné době pro podniky představovat také velké příležitosti, například využít příznivé úrovně úrokové míry k intenzivní investiční činnosti, ale současně přinášet i značná ohrožení, např. změnu devizových kurzů (zejména pro podniky, které mají bohaté zahraniční aktivity). Státní rozhodnutí, týkající se tvorby a dosažitelnosti přírodních zdrojů ve vlastnictví státu, ovlivňují životaschopnost některých podniků. Státní poptávka po určitých výrobcích či službách může tvořit, podporovat, zvyšovat nebo omezovat řadu tržních příležitostí. Stát může na trhu vystupovat jako neporazitelný a neohrožený konkurent. Znalost a schopnost předvídat strategii a záměry státu v určitých oblastech trhu mohou pomoci podniku vyhnout se nepříjemné konfrontaci se státem jako konkurentem. Významný je i vliv mezinárodní ekonomické situace. “ [17, str. 17]

## **Sociální a demografické faktory**

Sociální a demografické faktory reflektují život, chování a názory lidské společnosti a jejího členění. Vývoj demografických faktorů posledních let poskytl nové příležitosti například firmám v kosmetickém průmyslu v oblasti pro mladou a seniorskou populaci. Všeobecně lze trend stárnutí populace považovat za příležitost pro rozmach odvětví, které se zabývají zdravím a péčí o seniory. Způsob života obyvatel se projevuje ve způsobu oblékání, trávení volného času a dalších lidských činnostech. Ve spojení se sílícím tlakem na kvalitnější úroveň života, kupříkladu zaměstnavatelé ve více případech poskytují svým zaměstnancům flexibilní pracovní

dobu, více dní dovolené, kratší pracovní dobu, práci z domu atd., oproti lepšímu finančnímu ohodnocení.

Stále pro více podniků se stává důležitým také kvalita životního prostředí a důvodem je zejména zvyšující se zájem populace o zachování přírody pro naše další generace. Na firmy vzniká větší tlak týkající se ekologičnosti jejich výroby, technologických postupů, recyklace jejich produktů apod. V důsledku dopadů globálního oteplování bylo zakázáno využívání freonů a tyto látky musely být nahrazeny jinými. Lobování organizací ekologického charakteru si stále získává více zastánců i na úrovni nadnárodní politiky. Příkladem může být například přidělování povolenek emisí oxidu uhličitého v Evropské Unii. Zejména z těchto zmíněných důvodů je sféra ekologie nejednou vyčleněna pro zkoumání makro okolí do oddělené skupiny.

Veškeré zmíněné faktory jsou důsledkem náboženských, etnických, vzdělávacích, demografických, ekonomických a kulturních podmínek života lidí. Sociální faktory se neustále vyvíjejí a to v závislosti na potřebách a tužbách jedinců. Pochopení a sledování vývoje v těchto oblastech vede k dosažení většího náskoku před konkurencí. [17]

## **Technologické faktory**

Podnik by měl průběžně sledovat technologické a technické změny v jeho okolí, které se týkají zejména jeho činnosti. Neustále by se měl snažit inovovat svou činnost a nedopustit zaostávání za aktuálním trendem vývoje. Odvětví, ve kterém se podnik pohybuje, může být velmi rychle a nečekaně pozměněno v důsledku technického pokroku. Důležitým faktorem ovlivňujícím úspěch podniku se z tohoto důvodu může stát kvalitní predikce technického vývoje. Celková analýza činitelů změn technologického a technického charakteru představuje výzkum předvídaných dopadů nových technologických řešení na okolí podniku, ale také na konkurenci. [17]

Obrázek 2.x: Přehled vlivů makrookolí

<b>Politicko-legislativní faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
Antimonopolní zákony	Hospodářské cykly
Ochrana životního prostředí	Trendy HDP
Ochrana spotřebitele	Devizové trhy
Daňová politika	Kupní síla
Regulace v oblasti zahraničního obchodu, protekcionismus	Úrokové míry
Pracovní právo	Inflace
Politická stabilita	Nezaměstnanost
	Průměrná mzda
	Vývoj cen energií
<b>Sociokulturní faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
Demografický vývoj populace	Vládní podpora výzkumu a vývoje
Změny životního stylu	Celkový stav technologie
Mobilita	Nové objevy
Úroveň vzdělání	Změny technologie
Přístup k práci a volnému času	Rychlost zastarávání

Zdroj: Sedláčková, 2006, str. 19

„Cílem analýzy PEST není vypracovat vyčerpávající seznam těchto faktorů, neboť vlivy, které jsou velmi důležité pro jeden podnik, nemusí mít velkou váhu pro jiný. Důležité je rozpoznat a odlišit faktory významné právě pro určitý podnik. Význam analýzy makrookolí stoupá zejména v souvislosti s velikostí podniku a jeho rozvojovými ambicemi. Jsou to velké podniky, pro jejichž podnikání např. politická podpora, vývozní kvóty, zahraniční vztahy, demografická struktura společnosti a další faktory makrookolí mají mnohem zásadnější význam než pro fungování malých a středních podniků. [17, str. 20]

### 2.2.3 Dotazníkové šetření

Dotazování představuje jednu z nejvyužívanějších a zároveň nejrozšířenějších metod marketingového výzkumu. Často se proto můžeme setkat s označením dotazování za královskou metodu marketingového výzkumu. Metoda dotazníkové šetření získává potřebné informace dotazováním. Jinými slovy, pokládáním úmyslně

cílených dotazů. Z tohoto důvodu můžeme tuto metody nalézt v různých literaturách také pod názvem metoda dotazování. Za pomoci této metody lze získat velké množství informací o jednotlivém dotazovaném jedinci najednou, ať se jedná o zájmy, smýšlení, zájmy, hloubku vědomostí, preferencí nebo jiné množství charakteristik. Za zdroj informací jsou považovány odpovědi dotazovaného. A to jak verbální i neverbální reakce způsobené dotazováním. [12]

Jedná se o prostředek sběru elementárních dat, který pomáhá analyzovat chování lidí, ale zároveň poznat jejich názory a pohnutky. Dotazníkové šetření probíhá s pomocí dotazníkových nástrojů (záznamový arch, dotazník) a patřičně vybranou metodou kontaktu s respondentem (dotazovaný, poskytovatel informací).

Můžeme si vybrat například přímou metodu kontaktu s respondentem. Bezprostřední metoda představuje přímé písemné zodpovídání dotazníkových otázek(viz obrázek 2.5).

Obrázek 2.5 : Přímé písemné dotazování

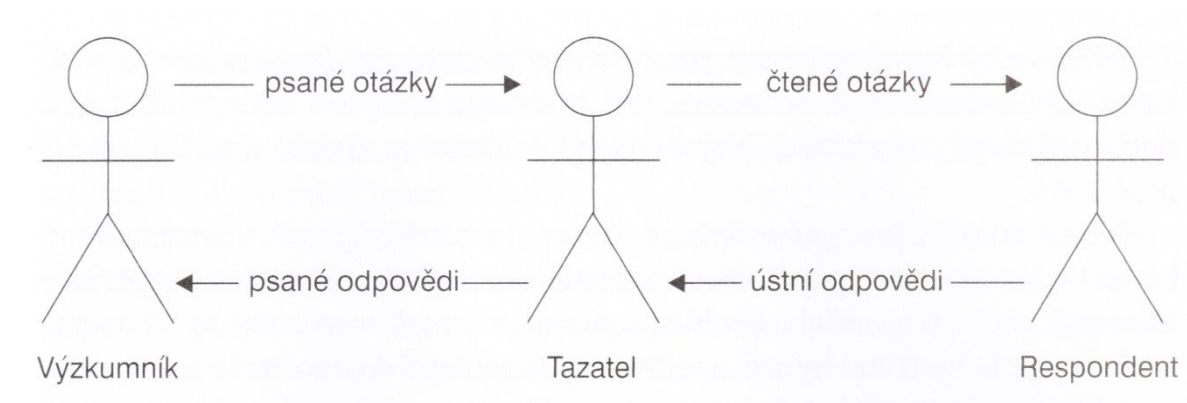


Zdroj: Foret, 2003, str. 32

Další možností dotazování je zprostředkovaná metoda. Jedná se o ústní (osobní) dotazování respondentů. Variantou této metody je také telefonické dotazování. Mezi respondentem a výzkumníkem zde vstupuje další subjekt a tím je tazatel(viz obrázek 2.6). [3]



Obrázek 2.6 : Zprostředkované dotazování



Zdroj: Foret, 2003, str. 32

## Dotazník

Dotazování písemnou formou je považováno za jednu z nejstarších metod marketingového výzkumu. Jedny z prvních dotazníků byly sestaveny v průběhu dvacátých let dvacátého století. Dotazník představuje prostředek, jenž je k získávání primárních dat využíván v nejvíce případech. Dotazník poskytuje mnoho možností, jak položit otázku, jelikož je to velmi flexibilní nástroj. [12]

Existuje mnoho faktorů, které mohou ovlivnit úroveň dotazníku, jsou jimi:

- typy otázek
- obsah otázek
- zjišťované informace
- formulace otázek
- struktura dotazníku
- forma dotazníku
- testování dotazníku. [12]

Důležitým aspektem a náročným úkolem dotazníku je jeho správné sestavení. Nesprávné sestavení dotazníku může mít za následek zpochybnění dosažených

informací a celkový výsledek poté nemusí splňovat cíle a potřeby dotazníkového šetření. Kvalitně sestavený dotazník by měl splňovat dva hlavní požadavky.

## **Účelově technický požadavek**

Taková formulace a uspořádání dotazů, aby respondent byl schopen co nejpřesněji odpovědět na to, co se prostřednictvím dotazníku chceme dozvědět.

## **Psychologický požadavek**

Vytvořit vhodné prostředí a podmínky, které by přesvědčily respondenta k vyplnění dotazníku. Zejména, aby se mu jevil jako chtěný, lehce vyplnitelný a příjemný. Důležité také je, aby dotazovaný zodpovídal otázky pravdivě a stručně. [3]

Struktura dotazníku by měla být tvořena dílčími skupinami otázek v tomto pořadí:

- úvodní otázky,
- filtrační otázky,
- zahřívací otázky,
- specifické otázky,
- identifikační otázky.[12]

Důležitým faktorem ovlivňujícím kvalitu zpracovávaného dotazníku je vhodné zvolení typ otázek. Základními třemi typy jsou otevřené otázky, uzavřené otázky a škály.

## **Otevřené otázky**

Otevřené otázky představují variantu, kdy máme standardizované otázky s nestandardizovanými odpověďmi. Předností tohoto typu otázek je široký počet odpovědí. Dotazovaný zároveň není omezen určitým počtem odpovědí. Otevřené odpovědi je vhodné využívat tam, kde není možné predikovat odpovědi předem. Nevýhoda tohoto typu otázek je v obtížnější interpretaci získaných informací. Celkově dotazování, zpracování a vyhodnocení otevřeného typu otázek je po časové stránce náročnější a obtížnější.

## **Uzavřené otázky**

Otázky a zároveň i odpovědi jsou standardizovány. V praxi to znamená, že u otázky jsou uvedeny varianty odpovědí, ze kterých si respondent vybere ty, jenž nejlépe odpovídají jeho odpovědi. Uzavřené otázky je vhodné zvolit u takových otázek, u kterých můžeme definovat většinu možných odpovědí.

## **Škály**

Škály pomáhají vyjádřit respondentův postoj, protože umožňují převádět kvalitativní informace na kvantitativní. [12]

## **Internetové dotazování**

Internetové dotazování je jednou z nejmladších metod dotazování. Dotazníkové šetření je v tomto případě realizováno prostřednictvím internetu. Za pomoci internetového dotazování se efektivněji předchází tradičním problémům s přenosem informací. A to jak po kvantitativní, tak i po kvalitativní stránce. Pokud je zvolená cílová skupina respondentů k zastižení prostřednictvím internetu, potom představuje internetové dotazování velmi vhodné řešení. Tato metoda pomáhá interaktivně řešit jednak problémové případy na respondentově straně, stejně tak i ojedinělé požadavky zadavatele během vytváření dotazníku. V internetovém průzkumu může současně probíhat sbírání dat, zpracovávání i jejich vyhodnocování. [12]

## **Analýza zpracovaných dat**

Součástí dotazníkového šetření je získání rozsáhlého počtu informací a údajů, které je potřeba zpracovat a následně tyto data také analyzovat. Výsledky výzkumu lze vyjádřit také pomocí grafů a tabulek. S pomocí těchto nástrojů můžeme podat přehledný, názorný a logicky seřazený obraz o zkoumaných jevech, jejich struktuře a vývoji. Tabulky lze využívat na rozličných úrovních zpracovávání dat. Vzestupně seřazený je můžeme rozdělit na dílčí, koncentrační a výsledné druhy tabulek. Vyjádření dat prostřednictvím grafů umožňuje přehledné porovnávání různých četností a grafické zobrazení kvantitativních vazeb mezi proměnnými, jenž v numerické formě nemusí být vůbec patrné. Na analyzovaná data úzce navazuje výsledná interpretace. Předmětem interpretace je dát finální praktický význam. Z tohoto důvodu by měla mít analyzovaná data co nejvyšší vypovídací schopnost a

zároveň odpovídat co nejvíce skutečnosti. Protože jen v takové situaci bude mít dotazníkové šetření skutečný smysl.[12]

#### **2.2.4 SWOT analýza**

„SWOT analýza je jednoduchým nástrojem, koncepčním rámcem pro systematickou analýzu, zaměřeným na charakteristiku klíčových faktorů ovlivňujících strategické postavení podniku. Je přístupem nepřetržité konfrontace vnitřních zdrojů a schopností podniku se změnami v jeho okolí. SWOT analýza využívá závěrů předchozích analýz tím, že identifikuje hlavní silné a slabé stránky podniku a porovnává je s hlavními vlivy z okolí podniku, resp. příležitostmi a ohroženími a směřuje k syntéze jako východisku pro formulaci strategie.

Přístup SWOT analýzy rozlišuje dvě charakteristiky vnitřní situace podniku, silné a slabé stránky, a dvě charakteristiky vnějšího okolí, příležitosti a rizika. Z tohoto přístupu však současně vyplývá značné omezení SWOT analýzy, vyvolané právě požadavkem odlišit silné stránky od slabých a příležitosti od hrozeb. Na tento aspekt poukazuje například Grant. Často je velmi obtížné odhadnout, zda určitý jev znamená příležitost či hrozbu a zda určitá charakteristika podniku představuje jeho silnou či slabou stránku. Ohrožení lze za jistých předpokladů změnit na příležitost a naopak určitá příležitost se může změnit v hrozbu.

Uplatnění SWOT analýzy je vedeno základním cílem rozvíjet silné stránky a potlačovat, resp. utlumovat slabé a současně být připraven na potenciální příležitosti a hrozby.

V této souvislosti je třeba zdůraznit, že jasná klasifikace faktorů vnější i vnitřní situace směřující k jednoznačné identifikaci příležitostí a hrozeb, jakož i silných a slabých stránek, je často daleko méně významná a podstatná než identifikace vnějších i vnitřních faktorů a následné ocenění jejich vlivů a vazeb mezi nimi. Právě v tomto lze nalézt základní přínos SWOT analýzy.

Cílem SWOT analýzy není v žádném případě zpracování seznamu potenciálních příležitostí a hrozeb a silných a slabých stránek, ale především idea hluboce strukturované analýzy poskytující užitečné poznatky. Má-li SWOT analýza plnit v procesu tvorby strategie určitou roli, musí její aplikace směřovat k identifikaci,

nalezení a posouzení vlivů, k predikci vývojových trendů faktorů vnějšího okolí a vnitřní situace podniku a jejich vzájemných souvislostí.

Postup při realizaci SWOT analýzy je obvykle následující:

1. Identifikace a předpověď hlavních změn v okolí podniku, k čemuž poslouží závěry mnoha provedených analýz. Zvláštní pozornost je vhodné věnovat hybným změnotvorným silám a klíčovým faktorům úspěchu. Vypracovaný přehled by neměl přesáhnout 7 až 8 bodů.
2. S využitím závěrů jednotlivých částí analýzy vnitřních zdrojů a schopností podniku identifikovat silné a slabé stránky podniku a specifické přednosti. Přehled je opět vhodné omezit na 7 až 8 charakteristik.
3. Posoudit vzájemné vztahy jednotlivých silných a slabých stránek na jedné straně a hlavních změn v okolním prostředí podniku na straně druhé. K tomu lze využít znázornění jednotlivých charakteristik ve formě diagramu SWOT analýzy.

Sestavení diagramu SWOT analýzy usnadňuje porovnání vnějších rizik a příležitostí s vnitřními silnými a slabými stránkami podniku a umožňuje systematičnost strategické volby. Kombinace těchto faktorů, jak je zřejmé, ovlivňuje vznik různých variant možných budoucností, a tudíž vyžaduje rozdílné strategické volby. Diagram SWOT analýzy může vzhledem ke své přehlednosti a systematičnosti iniciovat úvahy směřující k volbě určité strategie. Kombinace klíčových potenciálních příležitostí a hrozeb spolu s předpokládanými silnými a slabými stránkami umožňuje zvažovat čtyři rozdílné vzorové situace, které se mohou stát určitou orientací při volbě strategické varianty.“ [17, str. 91]

V praxi může být rozdělování do čtyř zmíněných celků značně obtížné, jelikož se některé faktory mohou jako zařaditelné do více celků najednou. Vždy je tedy nutné si zařazení jednotlivých faktorů dobře promyslet a následně co nevhodněji zařadit. [4]

Obrázek 2.7 : SWOT analýza

<p><b>Silné stránky</b> (<i>strengths</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají skutečnosti, které přinášejí výhody jak zákazníkům, tak firmě</p>	<p><b>Slabé stránky</b> (<i>weaknesses</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty věci, které firma nedělá dobře, nebo ty, ve kterých si ostatní firmy vedou lépe</p>
<p><b>Příležitosti</b> (<i>opportunities</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, které mohou zvýšit poptávku nebo mohou lépe uspokojit zákazníky a přinést firmě úspěch</p>	<p><b>Hrozby</b> (<i>threats</i>)</p> <p>zde se zaznamenávají ty skutečnosti, trendy, události, které mohou snížit poptávku nebo zapříčinit nespokojenost zákazníků</p>

Zdroj: Jakubíková, 2008, str. 103

„V prvním, nejpříznivějším kvadrantu se podnik setkává s několika příležitostmi v okolí a zároveň je schopen nabídnout i množství silných stránek, které využití těchto příležitostí podporují. Výsledkem příznivých okolností by měla být růstově až agresivně orientovaná strategie označovaná jako strategie „max - max“, SO (Strengths a Opportunities). Tato strategie představuje ofenzivní přístup z pozice síly a je to pochopitelně nejvíce žádaná situace, cíl většiny podniků. Silné stránky jsou v souladu s předpokládanými příležitostmi. V zájmu většiny podniků je dosáhnout pohybu z jiné pozice právě do této situace.

Ve druhém kvadrantu jsou silné stránky podniku podrobeny nepříznivým okolím. Tato strategie vychází z předpokladu, že silné stránky se střetnou s hrozbami. Strategie „min - max“, strategie ST (Strengths a Threats) předpokládá maximalizaci silných stránek a minimalizaci ohrožení. V této situaci je třeba včas identifikovat hrozby a přeměnit je využitím silných stránek v příležitosti. Výsledkem je diverzifikační strategie.

Podnik ve třetím kvadrantu má na trhu mnohé příležitosti, avšak je nucen čelit velkému množství svých slabých míst. Strategie „max - min“, strategie OW (Opportunities a Weaknesses) klade důraz na maximalizaci příležitostí k překonání slabých stránek. Zaměření strategie v tomto případě spočívá v důsledné eliminaci slabých stránek a dále ve větším využití tržních příležitostí, často se jedná o strategii turnaroundu.

Čtvrtý, nejméně příznivý kvadrant ukazuje podnik v situaci, ve které u něho převažují slabé stránky, a současně se v okolí vyskytuje mnoho rizikových faktorů. Strategie „min - min“, strategie WT (Weaknesses a Threats) se orientuje na minimalizaci slabých stránek a minimalizaci rizik. V tomto případě se jedná spíše o strategii obrannou a defenzivní, vycházející často z uzavírání kompromisů a opouštění určitých pozic. “ [17, str. 92]

„Dominantním cílem SWOT analýzy je provedení strukturované analýzy odkrývající faktory relevantní pro formulaci strategie. Hlavní změny v okolí podniku nejsou ve SWOT analýze rozděleny předem na hrozby a příležitosti, neboť tento jejich charakter může vyplynout teprve z jejich posouzení v kontextu silných a slabých stránek podniku. S ohledem na často subjektivní přístup k formulování silných a slabých stránek podniku (dochází k přeceňování silných stránek) je užitečné zjišťovat, jak jsou silné, resp. slabé stránky podniku vnímány např. jeho konkurenty, dodavateli, zákazníky.

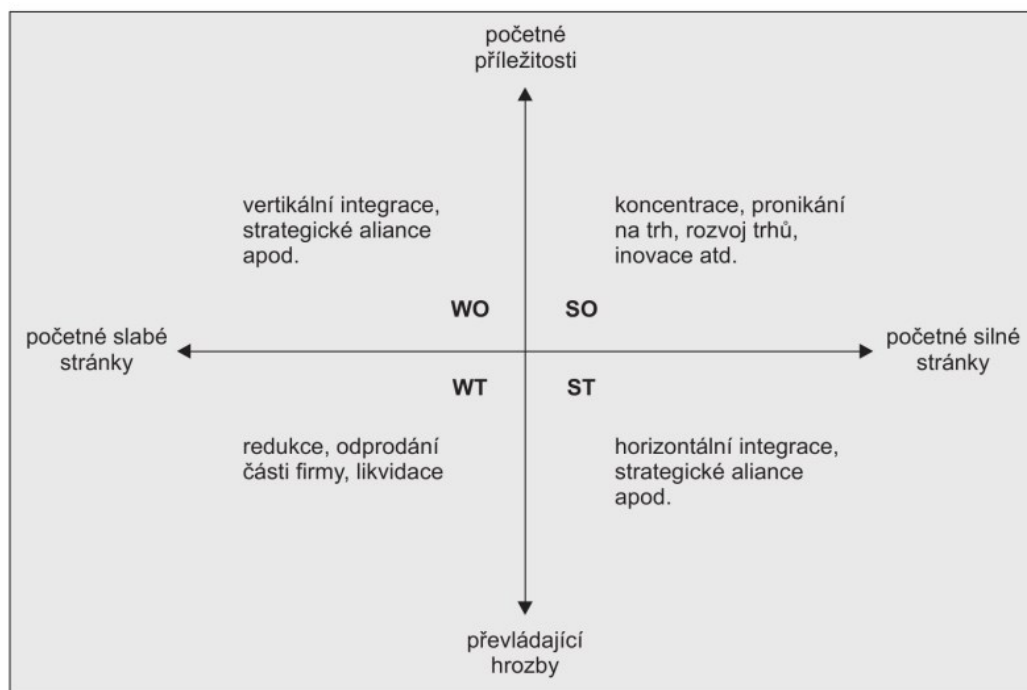
Současně je nezbytné, zvažovat, do jaké míry jsou silné a slabé stránky podniku způsobilé vyrovnat se s hlavními změnami, které se odehrávají v jeho vnějším okolí. Důležitý je dynamický aspekt při použití SWOT analýzy, orientovaný na budoucí očekávané či potenciální faktory, vazby a souvislosti. Takto pojatá SWOT analýza může zvýšit vnímavost vůči faktorům vnějšího okolí a současně odkrýt příležitosti k dalšímu využití unikátních zdrojů a specifických předností podniku, formulujících základ konkurenční výhody.

V souvislosti s aplikací SWOT analýzy je velmi důležitý poznatek vymezující její roli v procesu formulace strategie. SWOT analýza nepředstavuje závěrečnou etapu strategické analýzy, jak je stále někdy v praxi pojmána, ale pouze relativně přehledný nástroj, jehož význam pro formulaci strategie není vhodné přeceňovat. Získané výsledky SWOT analýzy mohou však sloužit k orientaci pro vnímání strategické pozice. Principy analýzy SWOT mohou být rovněž využity pro sestavení analýzy SWOT pro nejvýznamnější konkurenty, jako součást analýzy konkurence. Cílem je zvažovat a předvídat potenciální reakce konkurentů na očekávané příležitosti a hrozby vzhledem k jejich rozpoznáním silným a slabým stránkám. Podobně jako u analýzy SWOT i zde je velmi významný dynamický přístup. Vnější prostředí i vnitřní podmínky podniku jsou stále proměnlivější, dynamičtější a



vzhledem k tomu se musí měnit i jednotlivé faktory. Vychází se přitom z minulosti přes současnost a pochopitelně nejvýznamnější jsou analýzy zaměřené na různé časové horizonty v budoucnosti. “ [17, str. 93]

Obrázek 2.8 : Využití SWOT analýzy



Zdroj: Jakubíková, 2008, str. 104

### 3 Představení společnosti

Ve třetí kapitole je popsána historie i současnost společnosti POUBA Reality Servis a.s. Dále jsou zde uvedeny základní informace o nejdůležitějších konkurentech. Na konci této kapitoly je představena nadnárodní realitní společnost RE/MAX.

#### 3.1 Historie společnosti

Dne 4. června 1992 byla založena akciová společnost Městské tržnice a výstavnictví a. s.. Tato společnost se zabývala provozováním areálu městské tržnice v Opavě. Jednalo se o rozsáhlý areál v blízkosti centra města Opavy na ulici Nákladní. Na pozemku tohoto areálu byly umístěny výstavní haly, administrativní budova, obchodní prostory, velké množství trhových stánků, parkoviště a také supermarket, který byl druhým a dlouhou dobu největším supermarketem v Opavě. Provozování opavské městské tržnice probíhalo ve spolupráci s městem Opava, které bylo majitelem pozemků a několika budov na něm. Zbylé budovy byly ve vlastnictví společnosti Městské tržnice a výstavnictví a.s.. Společnost Městské tržnice a výstavnictví a.s. byla také vlastníkem a provozovatelem další tržnice v nedalekém městě Krnov na ulici U Požárníků. V roce 2005 byly prodány veškeré budovy městské tržnice v Opavě, vlastněné touto společností, městu Opava. A následně v roce 2007 byla odprodána také celá krnovská tržnice. V současnosti na části pozemku bývalé městské tržnice v Opavě stojí obchodní centrum BREDA & WEINSTEIN. Na zbylé části pozemku je umístěno parkoviště pro dlouhodobé stání automobilů.

Obrázek 3.1 : Logo Městské tržnice a výstavnictví a. s.



Zdroj: firemní archiv

Dne 10. října 2007 došlo ke změně názvu společnosti. Původní název Městské tržnice a výstavnictví a. s. byl pozměněn na POUBA Reality Servis a.s..

### 3.2 RE/MAX Reality Servis

Po přeměně názvu na POUBA Reality Servis a.s., byla na konci roku 2007 zakoupena franchisová licence realitní společnosti RE/MAX Česká republika. Od konce roku 2007 se společnost POUBA Reality Servis a.s. začala věnovat čistě realitní činnosti. Jako označení franchisové realitní kanceláře byl zvolen název RE/MAX Reality Servis. Majitelem společnosti se stal Ing. Zdeněk Pouba, který je také manažerem realitní kanceláře.

Obrázek 3.2 : Logo RE/MAX Reality Servis



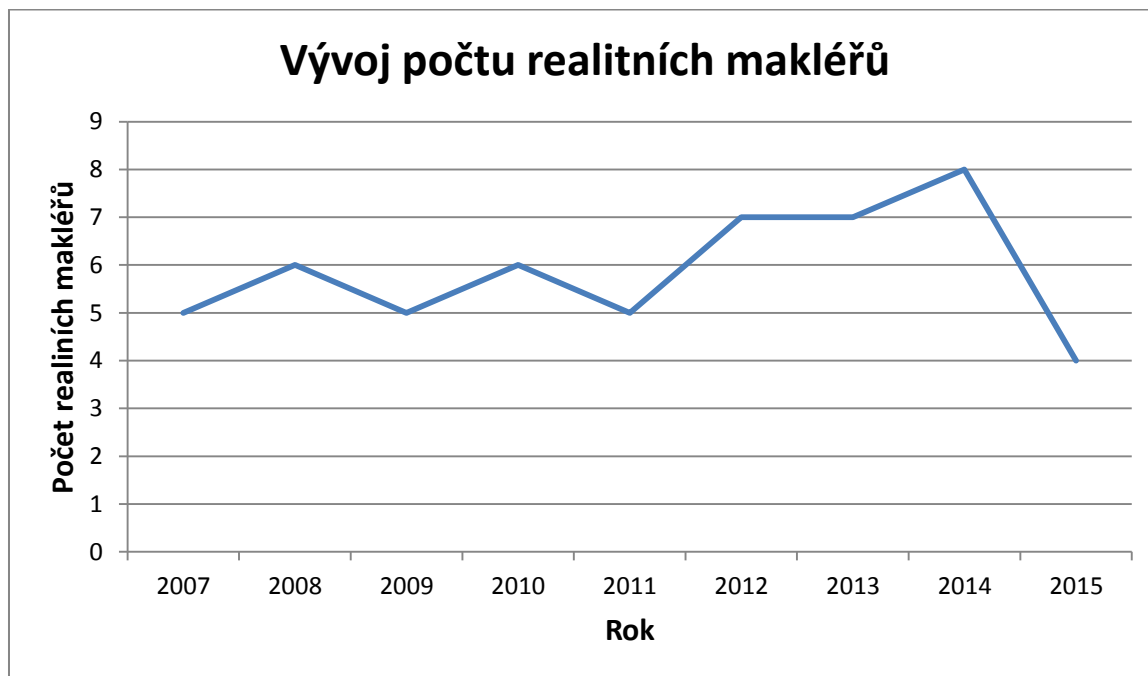
Zdroj: firemní soubory

Realitní kancelář RE/MAX Reality Servis se zabývá zejména prodejem a pronájmem domů, bytů, pozemků a komerčních nemovitostí v oblasti Opava, Krnov, Bruntál a Ostrava. Společnost POUBA Reality Servis a.s. má v současnosti pouze dva zaměstnance v plném pracovním poměru. Jsou jimi paní Kateřina Stonišová na pozici asistentky realitní kanceláře a majitel společnosti Ing. Zdeněk Pouba, který plní zároveň funkci hlavního manažera. Vedení firemního účetnictví externí účetní, která provádí požadované účetní služby na základě vlastního živnostenského oprávnění. Realitní makléři, pracující v rámci realitní kanceláře RE/MAX Reality Servis, provádějí realitní činnost na základě vlastního živnostenského oprávnění. Jednotliví realitní makléři jsou finančně odměňováni na základě poměrového rozdělení jejich získané provize pro realitní kancelář, který vychází ze smluvního vztahu obou stran. Tento způsob kooperace mezi realitní kanceláří a jejími realitními makléři je poměrně běžný. V současnosti je získaná provize rozdělována v poměru padesát procent na

padesát procent mezi realitní kanceláří a jednotlivými realitními makléři. V budoucnu je plánováno zavedení systému, kdy by realitní makléři dostávali osmdesát procent ze získané provize. Důvodem této plánované změny je tendence zvýšit motivaci realitních makléřů.

Počet realitních makléřů, pracujících pod realitní kanceláří RE/MAX Reality Servis, se v průběhu let měnil. Fluktuace makléřů je na realitním trhu poměrně běžný jev. Důvodem často bývá přecházení jednotlivých makléřů mezi konkurenčními kancelářemi. Ale také vidina snadno vydělaných peněz u nových makléřů, která se ovšem v průběhu prvních několika měsíců setká s realitou a tito lidé následně opouštějí realitní trh. V prvním roce pracovalo pod hlavičkou realitní kanceláře RE/MAX Realit Servis pět makléřů. V loňském roce dosáhla zkoumaná realitní společnost svého dosavadního maxima a to celkem osmi makléřů. V současnosti má pod sebou pouze čtyři realitní makléře. Tento skokový meziroční úbytek makléřů je zapříčiněn odchodem několika makléřů a následným založím si své vlastní realitní kanceláře. Podrobnější vývoj počtu realitních makléřů naleznete v grafu 3.1.

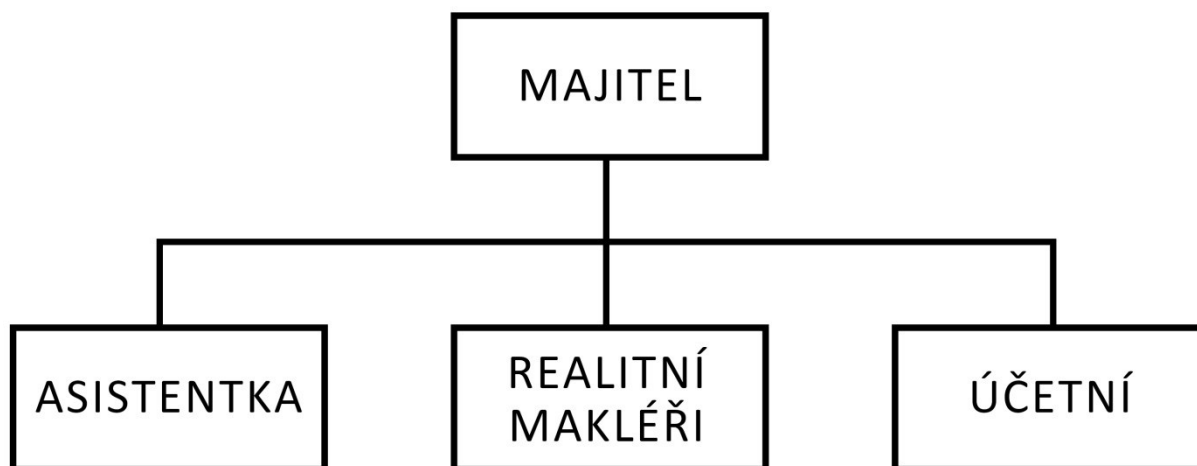
Graf 3.1 : Vývoj počtu realitních makléřů



Zdroj: vlastní zpracování

Organizační struktura zkoumané společnosti je poměrně jednoduchá. Jedná se o liniovou organizační strukturu plochého charakteru, kde jsou pouze dvě hierarchické úrovně. Tato zmíněná organizační struktura je graficky znázorněna v obrázku 3.3.

Obrázek 3.3 : Organizační struktura společnosti



Zdroj: vlastní zpracování




Realitní kancelář RE/MAX Reality Servis poměrně nedávno spustila doplňkovou službu své činnosti, kdy se zadluženým majitelům snaží najít kupce jejich nemovitosti, tím prodávající splatí své dluhy a zároveň s novým majitelem sepíší nájemní smlouvu. Čímž kupce má rovnou zajištěné nájemce a původní majitelé zůstanou ve stejném bytě nebo domě, bez nutnosti stěhovat se.

## Konkurence

Na území města Opavy a v jeho okolí působí mnoho realitních kanceláří. Za nejvýznamnější konkurenty námi zkoumané subjektu, na základě konzultace s pracovníky realitní kanceláře RE/MAX Reality Servis, byla vybrána pětice kanceláří. Jsou jimi 1. opavská realitka, Realika, Sting, M&M reality a CENTURY 21 JOL-K REALITY. Základní informace o těchto realitních kancelářích jsou pro porovnání uvedeny v tabulce 3.1 a tabulce 3.2. V těchto dvou tabulkách jsou rozlišovány tři typy realitních kanceláří (místní, pobočka, franchisa). Za místní typ jsou považovány kanceláře, které jsou původem z Opavy a okolí. Druhé označení typu reprezentuje realitní kanceláře, jenž jsou pouze místní pobočkou určité realitní společnosti. A posledním typem franchisa jsou označeny kanceláře, které jsou provozovány na základě zakoupené franchisingové licence. Údaje týkající se velikosti kanceláře a

pozice na místním realitním trhu jsou subjektivním názorem Ing. Zdeňka Pouba, které vycházejí z jeho mnoha leté zkušenosti s místním trhem realit.




Tabulka 3.1 : Základní informace o realitních kancelářích v Opavě – 1. část

<b>Logo</b>			
<b>Název</b>	1. opavská realitka	RE/MAX Reality Servis	Realika
<b>Typ realitní kanceláře</b>	místní	franchisa	místní
<b>Adresa kanceláře</b>	Masarykova třída 25, Opava	Náměstí Republiky 17, Opava	Dolní náměstí 25, Opava
<b>Adresa internetových stránek</b>	<a href="http://www.1realitka.cz">www.1realitka.cz</a>	<a href="http://www.remax-czech.cz/reality/re-max-reality-servis">www.remax-czech.cz/reality/re-max-reality-servis</a>	<a href="http://www.rkrealika.cz">www.rkrealika.cz</a>
<b>Počet realitních makléřů</b>	7	4	2
<b>Velikost kanceláře</b>	střední	střední	malá
<b>Pozice na místním realitním trhu</b>	1.	3.	6.

Zdroj: vlastní zpracování

Velikost realitní kanceláře byla hodnocena na základě počtu realitních makléřů a velikosti portfolia nabízených nemovitostí. Při hodnocení pozice na místním realitním trhu hrály klíčovou roli počet realizovaných prodejů a pronájmů v minulých letech a zároveň pověst dané realitní kanceláře.

Tabulka 3.2 : Základní informace o realitních kancelářích v Opavě – 2. část

Logo			
Název	Sting	M&M reality	CENTURY 21 JOL-K REALITY
Typ realitní kanceláře	pobočka	pobočka	franchisa
Adresa kanceláře	Dolní náměstí 1, Opava	Provaznická 2, Opava	Náměstí Republiky 8, Opava
Adresa internetových stránek	<a href="http://www.rksting.cz/kontakty/pobočky/OP">www.rksting.cz/kontakty/pobočky/OP</a>	<a href="http://www.mmreality.cz/reality-kancelare/opava">www.mmreality.cz/reality-kancelare/opava</a>	<a href="http://www.jolkreality.century21.cz">www.jolkreality.century21.cz</a>
Počet realitních makléřů	5	12	7
Velikost kanceláře	střední	velká	střední
Pozice na místním realitním trhu	4.	2.	5.

Zdroj: vlastní zpracování

### 3.3 RE/MAX

Společnost RE/MAX založil Dave Liniger v lednu roku 1973 ve městě Denver ve státě Colorádo v USA. V roce 1975 společnost expandovala mimo stát Colorádo, přesněji do města Kansas City. O další dva roky později se společností RE/MAX podařilo pokořit hranice USA a vstoupit na sousední kanadský realitní trh. První kanadská pobočka byla vybudována ve městě Calgary v provincii Alberta. Roku 1997 překonala společnost RE/MAX hranici jednoho milion uzavřených smluv.

Obrázek 3.4 : Dave Liniger – zakladatel společnosti RE/MAX



Zdroj: Historie RE/MAX. RE/MAX Česká republika [online]. 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.remax-czech.cz/historie-remax/>

Společnost RE/MAX v současnosti zastupuje přes 120 000 vyškolených realitních agentů z více než 7 000 poboček. RE/MAX aktivně působí ve více než 95 zemích po celém světě. Jednotlivé země se přitom navzájem odlišují obchodními, kulturními i ekonomickými podmínkami. Realitní trhy Kanady a USA se řadí k nejvíce konkurenčním trhům na světě. Na obou těchto trzích je RE/MAX dlouhodobě nejsilnějším hráčem. V roce 1995 vstoupila společnost RE/MAX také na evropský kontinent, během pár let si zde vybudovala největší a zároveň i nejúspěšnější realitní síť v Evropě. V roce 2005 společnost RE/MAX vstoupila také na realitní trh České republiky. Je to jediná realitní společnost, která působí ve všech evropských zemích. V roce 2007 vstoupil RE/MAX také na čínský realitní trh, což představuje obrovskou příležitost růstu na základě potenciálu této země. V lednu 2013 oslavila společnost své 40. výročí od založení a v říjnu téhož roku se RE/MAX stal veřejně obchodovatelnou společností, vstupem na newyorskou burzu (New York Stock Exchange) pod označením RMAX. [25, 26]



## **4 Analýza a hodnocení stavu konkurenceschopnosti**

V následující kapitole diplomové práce jsou aplikovány metody na zkoumanou společnost. Skupina těchto metod je tvořena Porterovým modelem pěti konkurenčních sil, PEST analýzou, dotazníkovým šetřením a SWOT analýzou.

### **4.1 Porterův model pěti konkurenčních sil**

Za pomocí Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil si detailněji rozebereme zákazníky, dodavatele, substituty, konkurenty a potencionálně nově vstupující firmy. Zaměříme se zejména na nejbližší geografické okolí realitní kanceláře RE/MAX Reality Servis, dále bude nutné zkoumat tuto problematiku ze širšího celostátního pohledu, jelikož i na této úrovni se pohybují již zmíněné konkurenční síly námi vybrané společnosti.

#### **Nově vstupující firmy na trh**

Vstup nových firem na realitní trh je poměrně častý jev. Současně se vstupem na trh se také často můžeme setkávat s odchodem firem. Na českém realitním trhu existuje mnoho realitních kanceláří a s tím je pochopitelně spojená i fluktuace vstupu a výstupu. Mnoho lidí si tento obor podnikání vybírá s vidinou snadno vydělaných peněz. Postupem času se ovšem tito jedinci setkávají s realitou. Většina realitních kanceláří finančně ohodnocuje své makléře pouze na základě procentuálního podílu ze zrealizovaných prodejů či pronájmů. Když vezmeme v úvahu delší časový interval potřebný k realizaci prodeje či pronájmu v řádu týdnů i měsíců, vysokou míru konkurence a ve většině případů žádnou pevnou finanční platovou složku. Tak souhrn těchto důvodů bývá odpovědí na to, proč také mnoho lidí z oboru realit po poměrně krátké době odchází.

S příchodem nových firem na trh přicházejí také nové způsoby, jak si získat klienty. Častým případem je klesající míra provizí realitních kanceláří. Mnohdy se provize pohybují pod nákladovou hranicí. Se stále nižší mírou provize se zároveň snižuje i úroveň poskytovaných služeb. Což často může vést k případům podvedených klientů a skandálům, které se negativně podepisují na celém trhu s realitami.

Pro námi zkoumanou společnost můžou představovat hrozbu vstupu nové realitní společnosti, ale zároveň i nové kanceláře společnosti RE/MAX. Jelikož

franchisu společnost RE/MAX si může v okolí naší zkoumané společnosti zakoupit téměř kdokoliv. Tím pádem propagace mateřské značky, by představovala i propagaci vlastní přímé konkurence. I když do jisté míry, mohou ostatní kanceláře RE/MAX představovat méně nebezpečnou formu konkurence, jelikož existuje mnoho možností a výhod spolupráce v rámci realitní sítě této realitní sítě.

Bariéry pro vstup nové firmy nejsou nijak příliš velké. Zejména se jedná o počáteční náklady, které se k založení nové realitní kanceláře vážou. Jedná se především o nájem kancelářských prostor, finanční zajištění, než společnost začne dosahovat zisku, vytvoření webové prezentace a náklady na reklamu, které jsou pro novou realitní kancelář důležité.

## **Vyjednávací síla dodavatelů**

Nejedná se v našem případě o klasické dodavatele, jak by si většina lidí mohla představit u výrobního podniku, kde by se jednalo například o dodavatele materiálu. Ale jelikož naše zkoumaná společnost spadá do sektoru služeb, tak se bude také jednat o dodavatele služeb. Ve většině případů se to týká lidí, kteří chtějí prodat nebo pronajmout svou nemovitost, ať už se jedná o byty, rodinné domy, nebytové prostory nebo jiný druh realit. Specifickou vyjednávací sílu mohou mít mezi prodejci či pronajímateli vlastníci velkého portfolia realit nebo developři. Další skupina dodavatelů je tvořena ostatními realitními kancelářemi. A v neposlední řadě také nesmíme zapomenout na společnost RE/MAX Česká republika, která je poskytovatelem franchisingu a tím pádem dodavatelem know-how.

Nejprve si rozebereme vyjednávací sílu dodavatelů a pronajímatelů, kteří zabírají největší podíl mezi dodavateli. Jednat se může jak o soukromé osoby, právnické osoby, anebo dokonce státní subjekty. Vyjednávací síla těchto dodavatelů spočívá ve stanovování podmínek během zařazování realit do nabídky realitní kanceláře. Často předmětem vyjednávání bývá výše provize, exkluzivita (zda klient nabízí svou nemovitost pouze u jedné nebo u více realitních kanceláří), ale tím nejdůležitějším hlediskem bývá prodejní nebo nájemní cena. Stanovení správné ceny je velmi důležitým aspektem, který má velký význam pro úspěch či neúspěch nabídky. Častým jevem bývají předražené nemovitosti, které se stávají velmi těžce prodejné.

Obdobnou skupinou dodavatelů, jen s obsáhlejšími portfoliemi nemovitostí, jsou developéři a majitelé většího množství realit. Jejich vyjednávací síla je značně větší, než u předchozí zmiňované skupiny. Důvodem je velký zájem realitních kanceláří získat si tyto klienty a dlouhodobě s nimi navázat oboustranně výhodnou spolupráci. Tito velcí hráči na poli realit jsou si tohoto zájmu dobře vědomi a z toho plyne jejich velká výhoda při vyjednávání. Zároveň mají i značné zkušenosti v oboru realit. Na druhou stranu tento typ dodavatelů má zájem spolupracovat se zkušenými realitními kancelářemi s dobrou reputací, což by měla být výhodou naší zkoumané společnosti.

Třetím druhem dodavatele jsou ostatní realitní kanceláře. Pro mnohé to může být i zarážející, ale spolupráce mezi jednotlivými realitními kancelářemi je v celku běžným jevem. Vysvětlit si to můžeme na následujícím příkladu. Jedna realitní kancelář nabízí nemovitost k prodeji a konkurenční realitní kancelář zastupuje klienta, který má o tento typ nemovitosti zájem. Následně se obě společnosti dohodnou na poměru rozdělení provize. Ve většině případů si bere větší podíl ta společnost, která zajišťuje právní servis. Záleží ovšem na postavení jednotlivých realitních kanceláří na trhu, kdy dominantnější společnost má teoreticky větší vyjednávací sílu. Specifickým druhem kooperace mezi realitními kancelářemi je spolupráce dvou poboček RE/MAX. V rámci této realitní sítě existují smluvní podmínky, které tuto spolupráci blíže definují.

Posledním zmiňovaným druhem dodavatele je společnost RE/MAX Česká republika, která je poskytovatel samotného franchisingu RE/MAX pro celé území České republiky. Vyjednávací síla této společnosti je poměrně velká. RE/MAX Česká republika je zejména poskytovatelem know-how, které je hlavním předmětem její činnosti. Dále zastřešuje nejrozličnější školení realitních makléřů, ale také majitelů realitních kanceláří. Právě i touto formou se snaží své know-how předávat. Společnost RE/MAX Česká republika poskytuje IT podporu, zejména pak systém celkového propojení nabízených a poptávaných realit mezi všemi kancelářemi RE/MAX, pomocí kterého se snáze a efektivněji propojuje nabídka s poptávkou a tím se zefektivňuje práce realitních makléřů této společnosti. Zároveň také poskytuje právní ochranu a vzory smluv, které jsou potřebné pro realitní činnost.

## **Vyjednávací síla zákazníků**

Klasickým zákazníkem realitní kanceláře je fyzická nebo právnická osoba, která má zájem o pronájem či koupi z aktuální nabídky realit, kterou si vybral v jednom z propagačních kanálů naší analyzované realitní kanceláře. Ovšem zákazník může také přijít do kanceláře pouze s definicí poptávky a teprve následně je úkolem realitního makléře vyhledat vhodnou nemovitost pro klienta. Vyjednávací sílu zákazníka lze omezit nabíráním nemovitostí do nabídky realitní kanceláře s exkluzivním zastoupením. V takovém případě nemůže klient danou nemovitost koupit nebo pronajmout si u konkurenční realitní kanceláře za výhodnějších podmínek, v případě, že má vážný zájem o tuto konkrétní. Častým zájmem zákazníků bývá tlak na snížení ceny dané nemovitosti, což zároveň působí na majitele nemovitosti, který nižší cenu zvažuje i ve svém zájmu. A zároveň s tímto tlakem pracuje i daný makléř, který v určitém rozsahu může poupravit výši své provize, čímž ovšem sníží svůj zisk a tím pádem i zisk celé kanceláře. U vyjednávací síly dodavatelů jsme si uváděli ostatní realitní kanceláře. Zároveň i u vyjednávacích sil zákazníků se s těmito subjekty setkáme, protože působí také na straně poptávky po nemovitostech. Opět bude při vyjednávání záležet na postavení jednotlivých realitních kanceláří na trhu a také na velikosti zájmu o realizaci dané spolupráce mezi kancelářemi. Jen těžko lze jednoznačně říct, zda má větší vyjednávací sílu na realitním trhu dodavatel nebo zákazník. Na základě informací získaných z konzultace s makléři zkoumané společnosti, převažuje síla zákazníka, ale také to do velké míry záleží na aktuální situaci vývoje realitního trhu.

## **Nebezpečí substitučních služeb**

Substituční hrozby pro realitní kancelář nejsou až tak členité jako předchozí konkurenční síly, ale přesto existují. Jsou jimi realitní inzerce. V dnešní době internetové komunikace jsou to zejména tedy realitní webové portály. Tyto internetové portály spojují nabídku a poptávku na realitním trhu a zároveň se tak snaží účelně obcházet realitní kanceláře. Následuje podrobnější vysvětlení. Mnoho realitních portálů poskytuje inzerci a ve většině případů jsou v ní zastoupeny realitní kanceláře. Existuje specifický typ portálů, které neposkytují inzerci právě realitním kancelářím. Jako příklad si může uvést jeden z největších zástupců tohoto typu portálů server bezrealitky.cz. Nebezpečí pro naši zkoumanou společnost, že si klient

vybere tuto cestu, je tedy reálné. Ovšem také tato volba nese velká rizika a zároveň bývá mnohem časově náročnější.

## **Konkurence v odvětví**

Největší konkurenci pro realitní kancelář RE/MAX Reality Servis představují realitní kanceláře působící ve městě Opava a jeho blízkém okolí. Mezi největší konkurenty lze zařadit M&M Reality Opava, Century21 Jol-K reality, opavskou pobočku realitní skupiny STING a původem místní realitní kancelář 1.opavská realitka. Tyto čtyři subjekty spolu s naší zkoumanou společností patří mezi pět nejsilnější hráčů na opavském realitním trhu. Samozřejmě, že ve městě Opava působí i další realitní kanceláře. Jedná se ale o kanceláře s menším počtem makléřů a také výrazně menším portfoliem nemovitostí. Z této skupiny realitních kanceláří můžeme zmínit například realitní kancelář Realika.

Dalším typem konkurence, který je méně častým, ale přesto také významný, jsou realitní společnosti sídlící a operující ve větší geografické vzdálenosti. Tyto realitní kanceláře okrajově zasahují svou činností i do hlavního působišť zkoumané realitní kanceláře. Jejich vliv lze označit za poměrně malý, oproti realitním společnostem z Opavska a okolí. V nejvíce případech se jedná o realitní kanceláře z okolí měst Ostrava a Olomouc.

## **4.2 PEST analýza**

S pomocí metody PEST se nyní pokusíme analyzovat okolí naší vybrané společnosti. Jak již bylo zmíněno v teoretické části této práce, zaměříme se na politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické a technologické faktory. U jednotlivých faktorů si rozebereme nejzásadnější činitele, kteří mají silnější vliv na zkoumanou společnost.

### **Politické a legislativní faktory**

Česká republika je po legislativní stránce, ve srovnání s ostatními zeměmi Evropské unie, poměrně benevolentní k realitním kancelářím. Vstup do realitního odvětví není regulován zákonem, jediným požadavkem je získání živnostenského oprávnění pro volnou činnost. Zároveň tak není regulován zákonem samotný výkon

profese realitního makléře. Což znamená, že tato činnost není ošetřena žádnou speciální právní normou. Zákonná finanční garance bývá také běžná v evropských zemích, ale v České republice tato povinnost není. Pojištění odpovědnosti také není regulováno přímo zákonem. Ale všechny realitní kanceláře, které jsou členem asociace nebo obdobného profesního sdružení realitních kanceláří, mají povinnost mít uzavřeno pojištění profesní odpovědnosti. V České republice působí Asociace realitních kanceláří ČR, Realitní komora ČR, Česká komora realitních kanceláří a Českomoravská realitní unie. Asociace realitních kanceláří ČR je největší z těchto čtyř subjektů. Bohužel na našem trhu nepůsobí jedno hlavní profesní sdružení realitních kanceláří, které by zaštiťovalo alespoň nadpoloviční většinu kanceláří. Realitní trh je tedy z tohoto pohledu poměrně diverzifikován. Realitní kancelář RE/MAX Reality Servis je členem Asociace realitních kanceláří ČR, což zároveň znamená, že má uzavřené pojištění profesní odpovědnosti. Logicky tedy existuje tlak na budoucí uzákonění těchto čtyř aspektů, které by měly zvýšit úroveň poskytovaných služeb na českém realitním trhu. [21]

Dle konzultace s majitelem realitní kanceláře RE/MAX Reality Servis by tyto zákonné opatření způsobily růst nákladů a zvýšení požadavků na realitní kanceláře a makléře. Ale zároveň by tento krok pomohlo pročistit realitní trh od nepoctivých realitních kanceláří, což by se nakonec projevilo jako zlepšení pověsti celého realitního trhu a hlavně spokojeností klientů. Tato opatření by tedy přivítal a nepovažoval by je jako hrozbu.

Již delší dobu se také v politických kruzích mluví o úpravách zákonů týkajících se exekucí. Realitní kanceláře se s exekucemi poměrně často setkávají. Jako příklad můžeme uvést klienta realitní kanceláře, který se snaží prodat svoji nemovitost a získané peněžní prostředky použít na uhrazení těchto závazků. Ovšem někdy se stává, že klient o daných exekucích neví, anebo je záměrně zatají. To ovšem přináší řadu komplikací během prodeje. A to jak kupci dané nemovitosti, tak i realitní kanceláři. Slibovaná úprava zákona by měla zpřehlednit systém pohledávek a tím by mělo být snazší rozpoznat riziko exekuce, vztahující se na konkrétní nemovitost. V případě realizace, by se mělo jednat o politické a zároveň legislativní opatření, které by mělo pozitivní účinek pro zkoumanou společnost.

## **Ekonomické faktory**

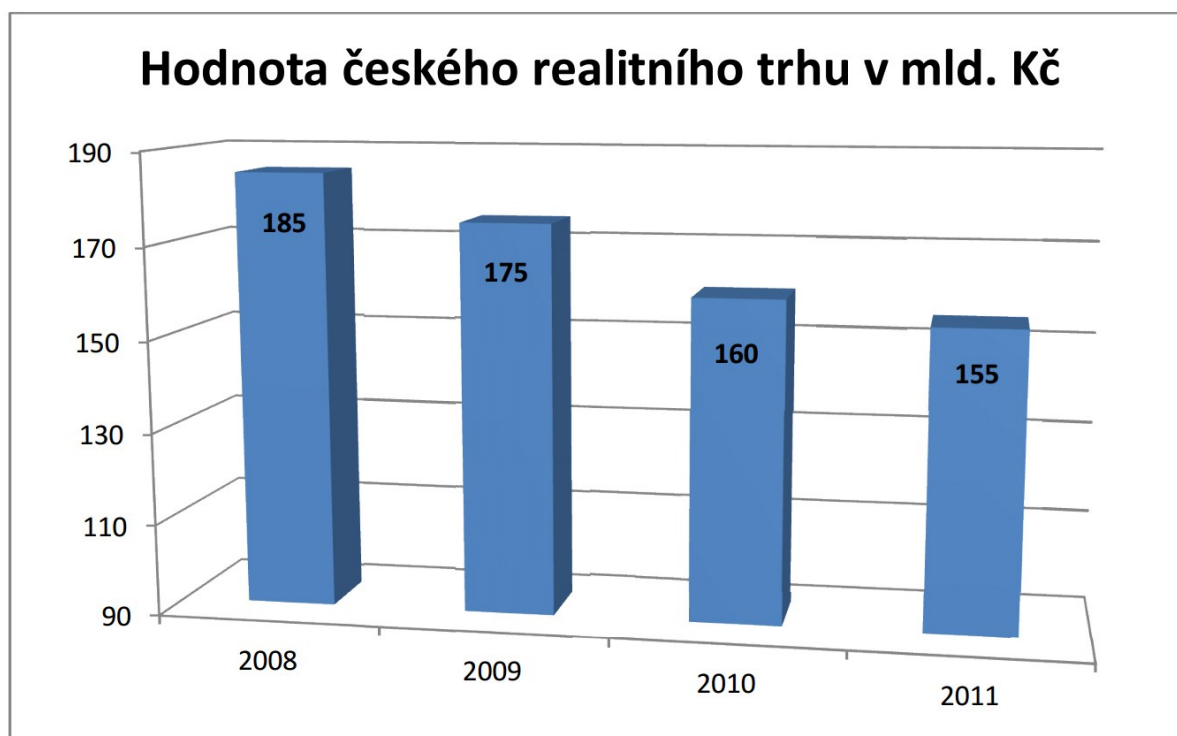
Mnoho klientů realitní kanceláře při prodeji nebo koupi nemovitosti zajímá výše daní, které jsou s prodejem či koupí spojeny. Jedná se zejména o daň z nabytí nemovitých věcí a daň z nemovitých věcí. Zvýšení daňové sazby těchto majetkových daní by se mohlo negativně promítnout na rozhodnutí klientů. V opačném případě, tedy při poklesu těchto daňových sazeb, by to mohlo znamenat pozitivní dopad vývoje tohoto ekonomického faktoru na zkoumanou společnost.

Dalším ekonomickým faktorem, který má vliv na vývoj trhu nemovitostí je inflace. Vývoj míry inflace může přilákat anebo naopak odrazit zájemce od koupě nemovitosti. Výše úrokové míry je dalším ekonomickým faktorem, jehož vývoj se může buď pozitivně, nebo negativně projevit na činnosti zkoumané společnosti. Při poklesu úrokové míry se lidé budou snažit investovat své finanční prostředky. Tato snaha by se měla projevit prostřednictvím zvýšeného zájmu o koupi nemovitostí. Naopak s rostoucí úrokovou sazbou bude zájem o pořízení nemovitostí klesat.

Tím nejdůležitějším ekonomickým faktorem, jehož vývoj bude mít největší vliv na vybranou realitní kancelář, bude bezesporu vývoj národní ekonomiky. Ekonomický růst by představoval pozitivní dopad na celý trh s realitami a to i na realitní kancelář RE/MAX Reality Servis. Ekonomický růst má na realitním trhu za následek zvýšený zájem o investice formou nákupu nemovitostí. Růst zájmu zvyšuje také tržní ceny a to má za následek i vyšší absolutní provizi realitní kanceláře. Ovšem v případě recese by následoval opačný vývoj, což by bylo pro tuto zkoumanou realitní kancelář nepříznivé.

Pro lepší představu o celkové velikosti realitního trhu na území České republiky se podívejme na graf 4.1, kde je znázorněna hodnota českého realitního trhu a jeho vývoj v letech 2008 až 2011.

Graf 4.1 : Hodnota českého realitního trhu v mld. Kč



Zdroj: Analýza současné situace v oblasti podnikání realitních kanceláří a návrh variant řešení. In: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. 2012 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/58941994-c8c0-43f0-9e4e-a0fe9d7ac224/Analýza-realitni-cinnosti.pdf>

## Sociální a demografické faktory

Hlavní místo působení realitní kanceláře RE/MAX Reality Servis je město Opava. Opava se vyznačuje vysokými cenami nemovitostí vzhledem k širšímu okolí. Zvýšené ceny realit jsou zapříčiněny vysokou poptávkou po bydlení v tomto městě. Zejména se to týká centra města a přilehlých částí. Velký cenový rozdíl je například ve srovnání se sousedním městem Hradec nad Moravicí, které je vzdáleno pouhých 8 kilometrů. Rozdíly jsou v řádu desítek procent. Z důvodu vysokých cen lidé často upřednostní pronájem bytu než jeho koupi. Tento vývoj má za následek zvyšující se zájem investorů o koupi nemovitostí a jejich následný pronájem. Dalším alternativním řešením pro zájemce o koupi nemovitosti jsou reality v přilehlých vesnicích a městech, nebo v méně prestižních částech města Opavy.



## Technologické faktory

Na trhu realit není tak patrný technologický pokrok, jako například ve výrobních podnicích, kde změna technologie výroby může ovlivnit a zefektivnit proces výroby. Realitní kanceláře mohou spíše ovlivnit IT technologie. Tento typ technologií je nedílnou součástí práce většiny realitních makléřů. A to od komunikace s klienty, prezentace portfolia nemovitostí, přes ověřování údajů na katastrálním úřadu, až po odhad reálné tržní ceny dané nemovitosti na základě programového výpočtu z rozsáhlé databáze prodejů v daném regionu. Poslední zmíněný příklad se nazývá metoda tvorby cenových map. Jedná se o sofistikovaný softwarový program, který na základě zadaných primárních dat o dané nemovitosti je schopen určit jeho rozmezí reálné tržní ceny této nemovitosti. Princip fungování softwaru je založen na rozsáhlé databázi prodeje i pronájmů nemovitostí. Tyto údaje primárně automaticky generuje z údajů dostupných na internetu. Námi zkoumaná realitní kancelář Re/max Reality Servis tento software aktivně využívá. Potenciál softwaru není ovšem ještě plně využit a s dalším vylepšením této metody, by se mohla také zefektivnit práce zkoumané společnosti. Což by mohlo představovat zvýšení konkurenční výhody, jelikož mnoho konkurenčních kanceláří tento typ softwaru nevyužívá.

Technologické změny zmíněné metody tvorby cenových map by představovaly pozitivní příležitost pro námi vybranou společnost, ovšem u dalšího technologického faktoru se jedná naopak o hrozbu. Ohrožení by mohlo představovat zlepšení fungování internetových serverů, které se snaží propojovat poptávku a nabídku na trhu realit bez potřeby realitních kanceláří. V současnosti tyto internetové servery nenahrazují plnohodnotně práci realitních kanceláří a to ať už po stránce komfortu, úrovně služeb a také bezpečnosti pro jejich klienty. Ovšem v případě, že by se těmto serverům podařilo technologicky vyřešit dané nedostatky, mohlo by to mít dramatický dopad na celý realitní trh, zejména na realitní kanceláře.

### 4.3 Dotazníkové šetření

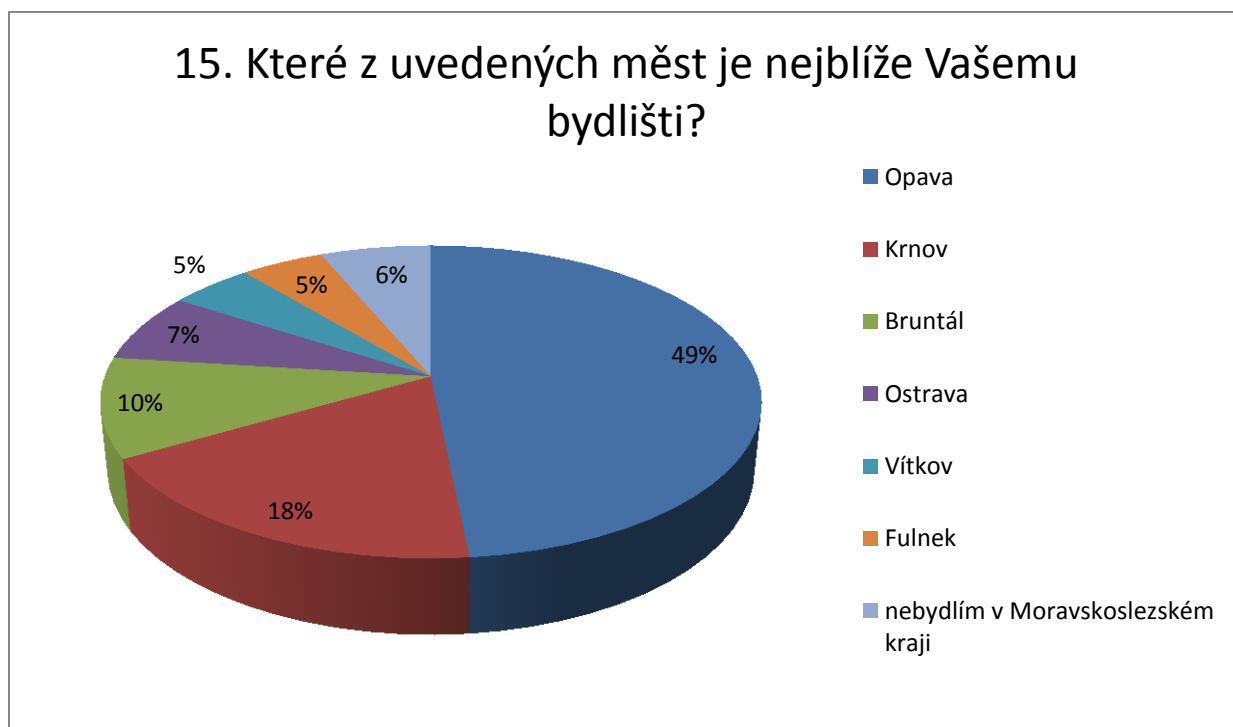
Pro účely dotazníkového šetření, týkajícího se konkurenceschopnosti realitní kanceláře RE/MAX Reality Servis, bylo zvoleno celkem patnáct otázek. Strukturu dotazníku tvořily tři otázky všeobecnějšího charakteru, devět otázek zaměřených na námi zkoumanou realitní kancelář a na konci dotazníku se nacházela trojice identifikačních otázek. Dotazování probíhalo prostřednictvím internetového

dotazníku. Na základě vlastní dobré zkušenosti byla zvolena aplikace Forms od společnosti Google. Tato aplikace umožňuje poměrně jednoduše vložit otázky do dotazníku a nastavit jejich parametry. Přehledně lze sledovat průběžně vyplněné dotazníky. Nakonec za pomoci této aplikace můžeme vyhodnotit všechny získané odpovědi od respondentů. Respondenti byli osloveni prostřednictvím e-mailové komunikace. E-maily s žádostí o vyplnění dotazníků rozesílali svým klientům jednotliví realitní makléři. Zároveň byl tento dotazník zveřejněn také na Facebookových stránkách RE/MAX Reality Servis Opava. Prostřednictvím těchto dvou oslovovacích kanálů byli osloveni zejména klienti zkoumané realitní kanceláře, což bylo také cílem při sestavování dotazníku. Celkem vyplnilo dotazník 126 respondentů.

Nejprve se zaměříme na identifikační otázky, abychom měli předem jasnou představu o složení našich respondentů. Dotazníkového šetření se zúčastnilo 70 mužů a 56 žen. Muži byli tedy v mírné většině. V procentuálním vyjádření tvořili 56% dotazovaných. Nejčetnější se vyskytující věkovou kategorií byla skupina ve věku 31 až 50 let. Do této věkové skupiny bylo zařazeno celkem 56% účastníků dotazníkového šetření. Druhou nejčetnější věkovou skupinou byli lidé ve věku do 30 let, kterých se zúčastnilo dotazníkového šetření 27%. Poslední věková skupina byla zastoupena pouhými 17% procenty dotazovaných a byla to věková kategorie nad 50 let včetně.

Posledním dotazem ze třetice identifikačních otázek, byla otázka týkající se místa bydliště respondenta. Dle očekávání bylo nejčastěji zastoupeno město Opava, téměř přesná polovina respondentů žije v blízkosti tohoto města. Osmnáct procent dotazovaných bydlí nejbližší městu Krnov, tento údaj bude zapříčiněn vysokou aktivitou realitní kanceláře RE/MAX Reality Servis v okolí tohoto města. Třetím nejvíce zastoupeným městem mezi účastníky dotazníkové šetření se stal Bruntál.

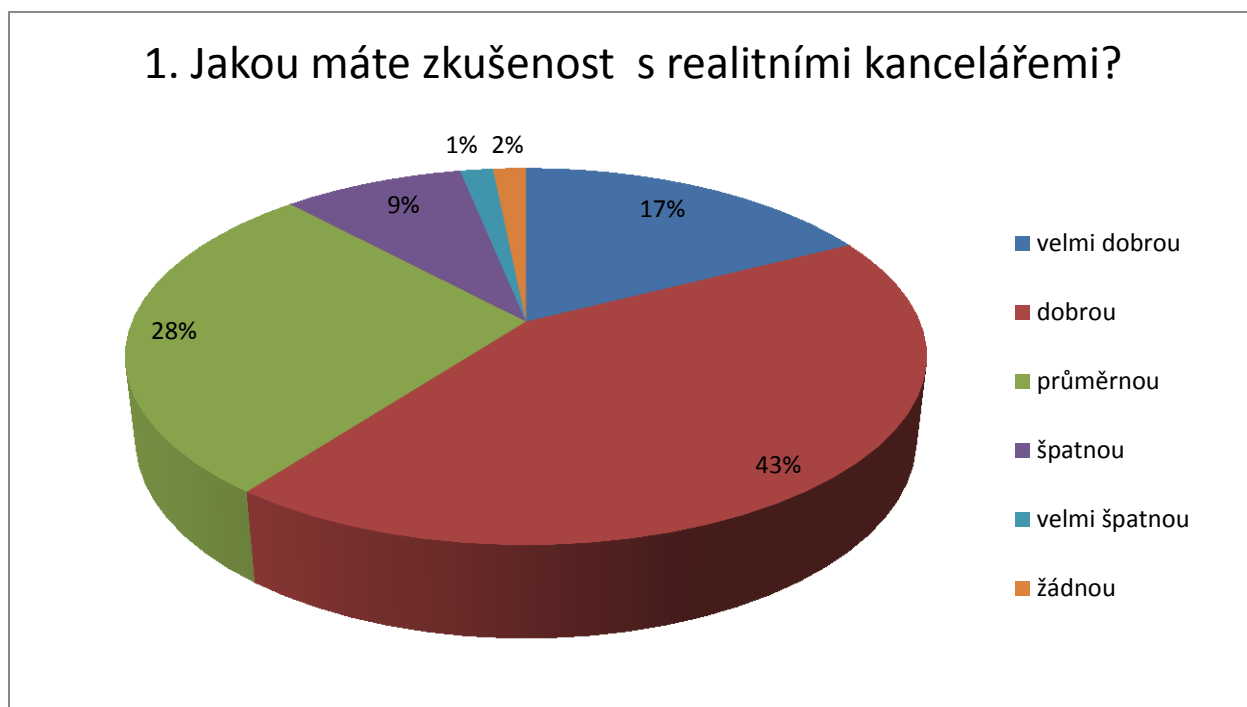
Graf 4.2 : Dotazníkové šetření – otázka č. 15



Zdroj: vlastní zpracování

První otázka v pořadí dotazníkového šetření byla zaměřena na všeobecnou zkušenost dotazovaných s realitními kancelářemi. Nejvíce respondentů má dobrou zkušenost s realitními kancelářemi, což lze hodnotit poměrně kladně. Dvacet pět procent dotazovaných má průměrnou zkušenost s realitními kancelářemi. Nejnegativnější možnost zkušenosti z naší škály odpovědí, byla zastoupena pouze jedním procentem respondentů a celkově se tedy umístila na posledním místě. Tento fakt lze považovat za pozitivní signál pro celý místní realitní trh.

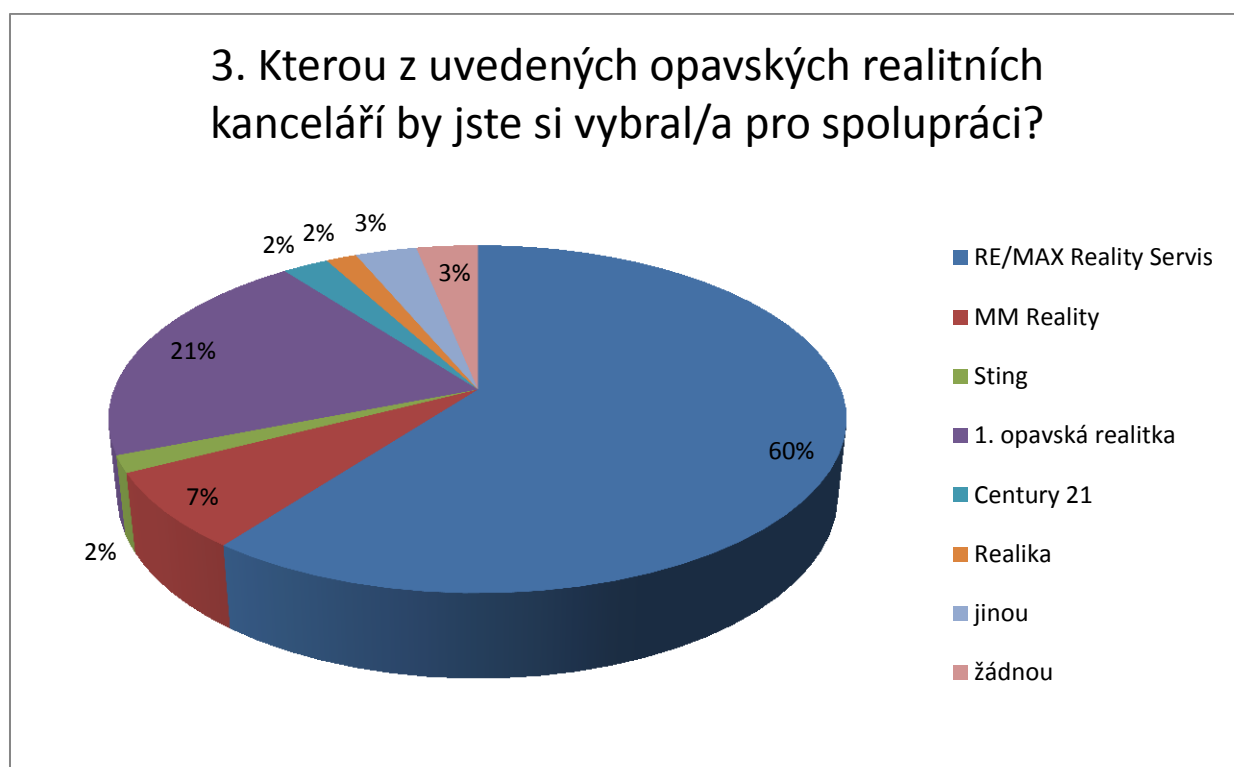
Graf 4.3 : Dotazníkové šetření – otázka č. 1



Zdroj: vlastní zpracování

Jedna z dalších otázek dotazníkového šetření se týkala teoretického výběru jedné z opavských realitních kanceláří pro spolupráci. Byla zde nabízena také možnost žádné realitní kanceláře, v případě, že si respondent například přeje prodávat svou nemovitost svépomocí. Přesně 60% odpovědí získala společnost RE/MAX Reality Servis. Což lze z pohledu konkurenceschopnosti hodnotit velice kladně a svědčí to o tom, že většina klientů by opět využila služeb této realitní kanceláře. Na druhém místě se umístila konkurenční realitní kancelář 1. opavská realitka. Tato realitní kancelář má na místním realitním trhu dlouhou tradici a značnou oblibu klientů, což potvrzuje i počet získaných procent v této otázce.

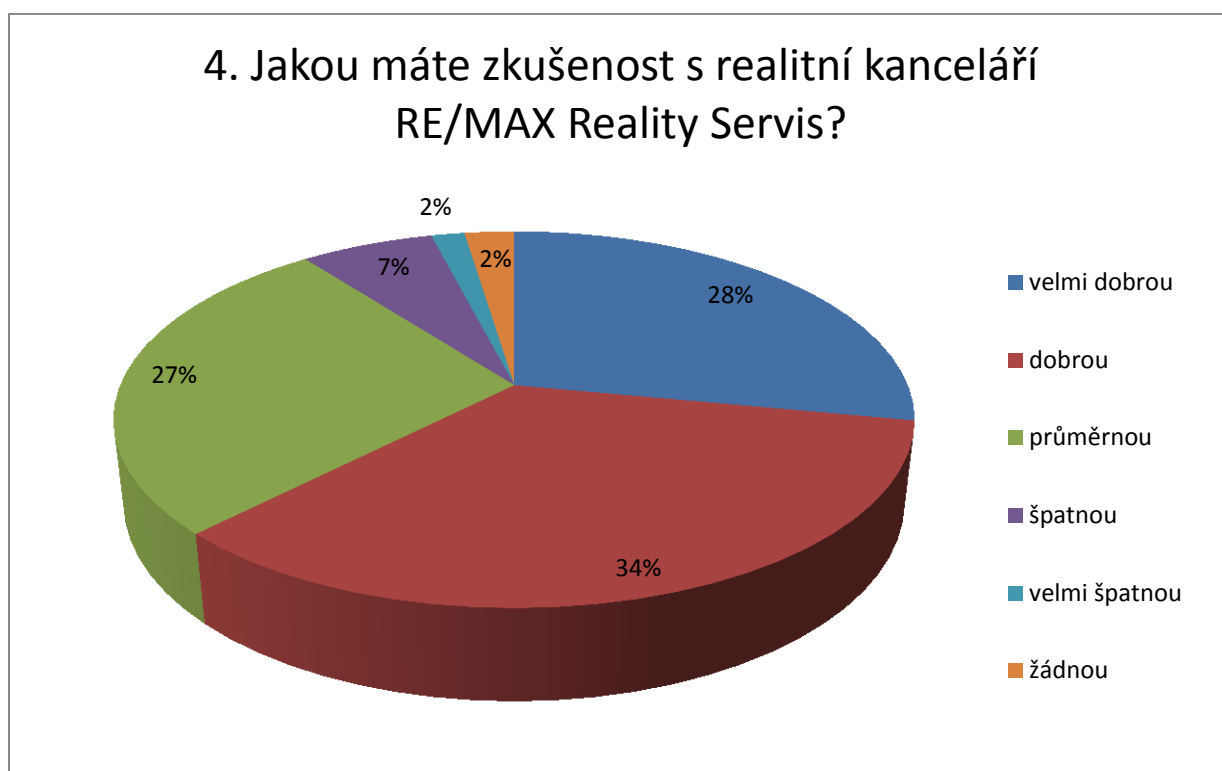
Graf 4.4 : Dotazníkové šetření – otázka č. 3



Zdroj: vlastní zpracování

Čtvrtá otázka v pořadí se týkala osobní zkušenosti s realitní kanceláří RE/MAX Reality Servis. Respondentům byla poskytnuta škála odpovědí od nejlepší po nejhorší zkušenost, včetně žádné zkušenosti. Celkem 62% všech odpovědí získaly v součtu dvě nejpozitivnější zkušenosti z poskytnuté škály odpovědí. Tento výsledek je pro zkoumanou realitní společnost dobrým signálem, který se týká zkušeností klientů s jejich kanceláří. Třicet čtyři respondentů označilo svou zkušenost za průměrnou.

Graf 4.5 : Dotazníkové šetření – otázka č. 4

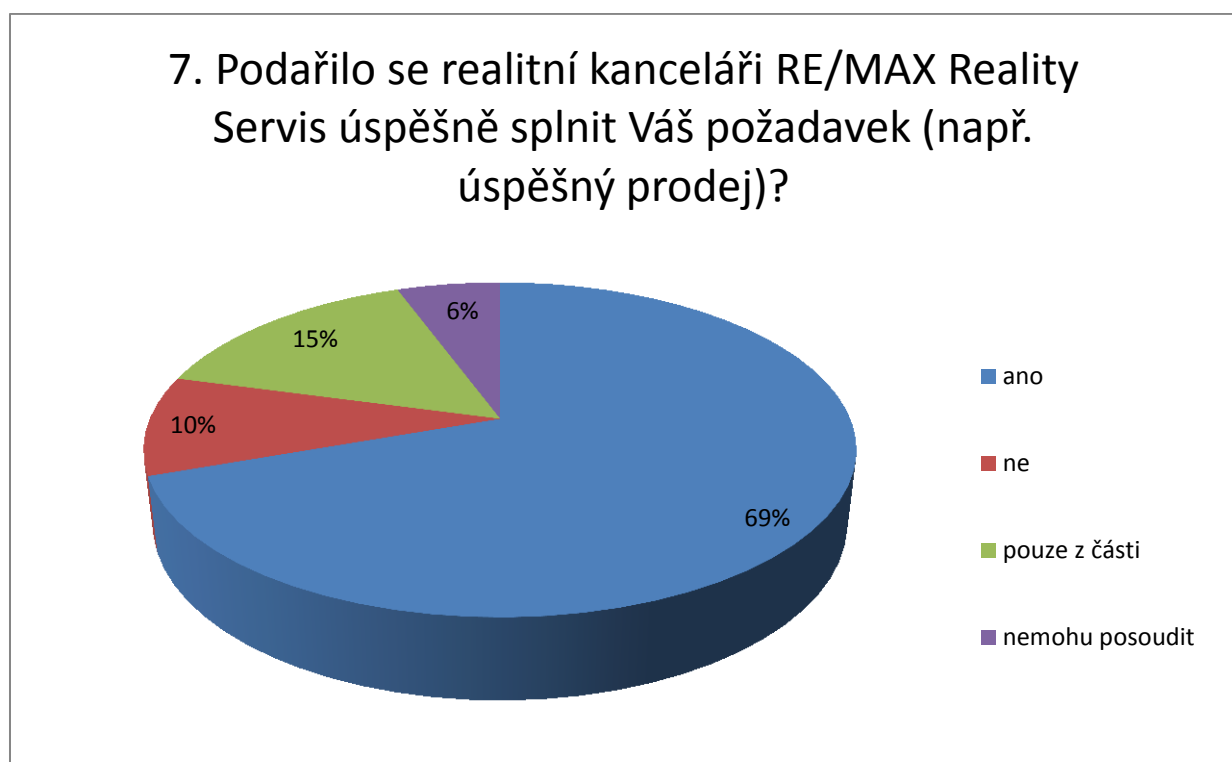


Zdroj: vlastní zpracování

Pátá a šestá otázka dotazníkového šetření se zabývala typem spolupráce mezi respondentem a zkoumanou realitní kanceláří. Ze získaných odpovědí vyplývá, že zkušenost 55% procent dotazovaných s touto realitní kanceláří se týkala pronájmu a pronajímání nemovitosti. Zároveň mezi těmito respondenty bylo 44% kupujících nebo nájemníků. Dalších 36% prodávajících nebo pronajímatelů. Výsledným výstupem těchto dvou otázek je, že největší část respondentů během spolupráce s realitní kanceláří RE/MAX Reality Servis poptávala pronájem.

Následující otázka se zabývala úspěšným naplněním požadavků klienta. Ze zobrazených dat v grafu 4.6 je patrné, že požadavek sedmdesáti procent respondentů byl uspokojen. Pouze požadavek deseti procent dotazovaných nebyl ani z části naplněn.

Graf 4.6 : Dotazníkové šetření – otázka č. 7



Zdroj: vlastní zpracování

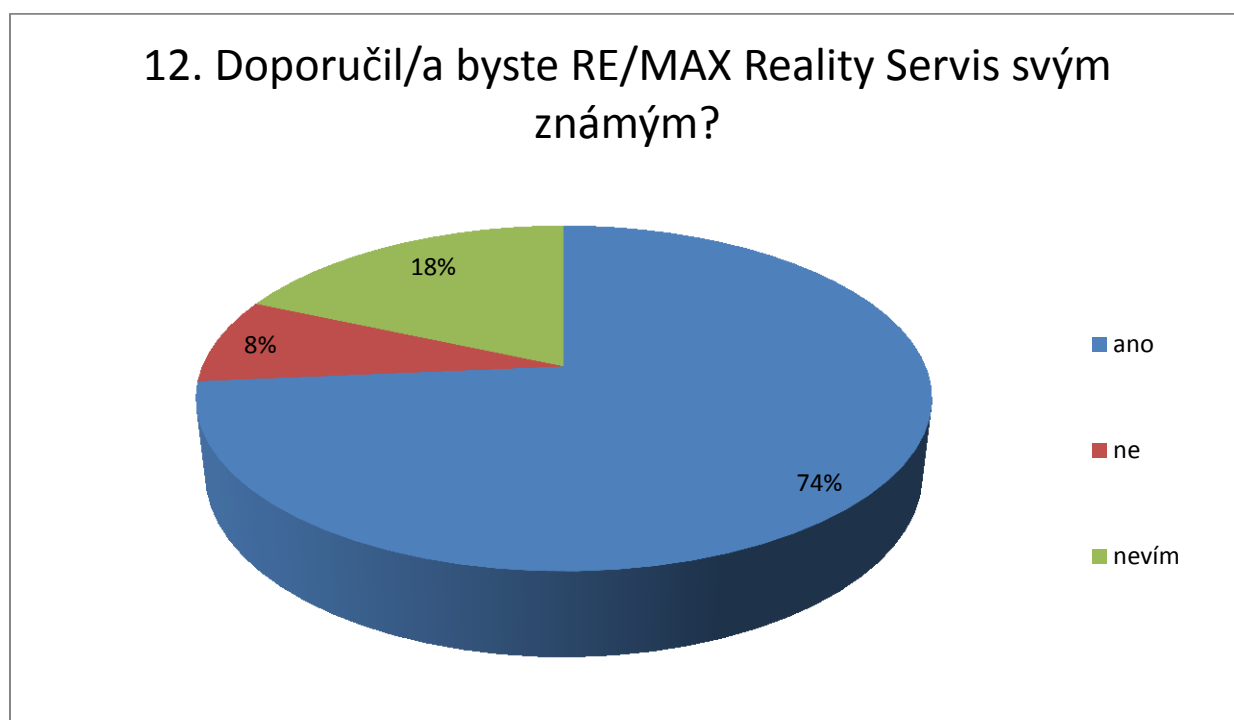
Otázky zaměřující se na nejsilnější a nejslabší stránky realitní kanceláře RE/MAX Reality Servis dosáhly těchto výsledků. Přesně 50 účastníků dotazníkového šetření označilo za nejsilnější stránku kanceláře úroveň poskytovaných služeb. Druhou nejčastější odpovědí byl přístup realitních makléřů. O třetí pomyslnou příčku se dělil právní servis a portfolio nemovitostí. Naopak jako nejslabší stránku zmíněné realitní kanceláře označili respondenti ve třiceti devíti procentech možnost "nic". Což nasvědčuje o spokojenosti klientů s touto realitní kanceláří. Osmnáct procent dotazovaných vybralo jako nejslabší stránku polohu kanceláře. Tento výsledek je rovněž neočekávaný, jelikož realitní kancelář se nachází necelých 200 metrů od samotného centra města Opava. Důvodem tak může být malý počet parkovacích míst v centru města, anebo také vzdálené bydliště respondentů od centra města Opavy.

Desátá a jedenáctá otázka se zabývala hodnocením úrovně práce realitních makléřů a pověstí zkoumané realitní kanceláře. Celkem 44% dotazovaných uvedlo, že práce realitních makléřů je na vysoké úrovni. Dvacet osm procent respondentů označilo práci realitních makléřů za průměrnou. Pověst zkoumané realitní kanceláře

byla v nejvíce případech hodnocena jako dobrá, celkově ji takto označilo 41% respondentů. Ve dvaceti devíti procentech případů byla pověst realitní kanceláře RE/MAX Reality Servis označena jako průměrná.

Otázkou číslo dvanáct byl položen dotaz, zda by respondenti doporučili zkoumanou realitní kancelář svým známým. Téměř 75% procent všech respondentů by doporučilo tuto kancelář svým známým. Pouze 18% účastníků dotazníkového šetření by tak neučinilo.

Graf 4.7 : Dotazníkové šetření – otázka č. 12



Zdroj: vlastní zpracování

## 4.4 SWOT analýza

S pomocí analýza SWOT se zaměříme na čtveřici základních činitelů působících na zkoumanou společnost. Jsou jimi silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. Tyto čtyři faktory jsou součástí dvou celků, kterými jsou interní a externí faktory. Při sestavování SWOT analýzu budeme vycházet z předešlých použitých metod a také z informací, které byly poskytnuty během konzultací se zaměstnanci zkoumané společnosti.



## **Silné stránky**

Mezi silné stránky lze rozhodně zařadit sílu značky RE/MAX. Je to jedna z největších výhod franchisingu. Toto obchodní jméno je poměrně dobře známé širokou veřejností po celém světě. Mnoho potencionální klientů může právě tento fakt přilákat při výběru vhodné realitní společnosti. K tomuto se vážou také další služby spojené s franchisingem RE/MAX, které jsou považovány za silné stránky. Jako příklad můžeme uvést IT a právní podporu, marketingové kampaně, dodavatelské zvýhodnění a další. Silnou stránkou zkoumané realitní společnosti jsou odborně vyškolení realitní makléři na vysoké úrovni. U všech realitních kanceláří toto nebývá obvyklé, ale realitní kancelář RE/MAX Reality Servis má tato školení zavedené jako vlastní standard. Další silnou stránkou je etický kodex a jeho důsledné dodržování. Tento dokument je vyvěšen ve zmiňované realitní kanceláři a je uveden také v příloze diplomové práce. Ze strany majitele kanceláře je vytvářen tlak na realitní makléře, aby etický kodex dodržovali a neohrozili tak své klienty a dobrou pověst realitní kanceláře. Z výsledků dotazníkového šetření je patrné, že další silnou stránkou je úroveň poskytovaných služeb. Ta může do jisté míry souviset s dodržováním již zmiňovaného etického kodexu. Ale zejména je to dlouhodobá spolupráce s klienty a poskytování co nejvyšší možné úrovně služeb. Za silnou stránku realitní kanceláře je možno považovat dobrou pověst, což se potvrdilo v provedeném dotazníkovém šetření. Za méně významnou silnou stránkou lze okrajově považovat členství v Asociaci realitních kanceláří ČR.

## **Slabé stránky**

Slabá stránka, která vznikla v průběhu posledního roku, je malý počet realitních makléřů. Meziročně došlo k poklesu o 50%, z osmi makléřů na čtyři makléře. Toto oslabení má za následek menší počet realizovaných pronájmů a prodejů. Další slabou stránkou se dle provedeného výzkumu nečekaně ukázala poloha realitní kanceláře. I když je realitní kancelář téměř v centru Opavy, pro mnoho klientů se tento fakt může jevit jako překážka. Důvodem bude nejspíš špatná situace s parkovacími místy, která bývají během některých pracovních dnů přeplněná. Na základě informací z dotazníkového šetření bylo potvrzeno, že mnoho klientů pochází z okolí jiných měst, než je Opava. To také může být další důvod, který zapříčinil vznik této slabé stránky. Portfolio nabízených nemovitostí obdrželo druhý nejvyšší počet hlasů od respondentů u dotazu na nejslabší stránku zkoumané realitní kanceláře.

Tento fakt může představovat konkurenční nevýhodu oproti konkurenčním realitním kancelářím. Závislost na poskytovateli franchisingové licence lze také považovat za slabou stránku, jelikož to s sebou nese určitá omezení, která by samostatná realitní kancelář neměla.

## **Příležitosti**

Příležitostí pro realitní kancelář RE/MAX Reality Servis by mohl být zmiňovaný přechod ze současného systému rozdělování provizí 50/50 na plánovaný systém 80/20, kdy by realitní makléři dostávali 80% ze získaných provizí. Tento nový systém by mohl více motivovat makléře k prodejm a tím zvýšit celkový obrát společnosti. Další příležitost by mohly přinést případné legislativní změny týkající se realitních kanceláří. Jakými by byla například regulace vstupu nových firem anebo povinné pojištění odpovědnosti jednotlivých realitních kanceláří. Mohlo by se zdát, že se jedná spíše o hrozby, ale například pojištění odpovědnosti má zkoumaná realitní kancelář již dnes, i když to není zákonem povinné. Další velkou příležitostí by mohl být nábor nových realitních makléřů, kteří by rozšířili řady zkoumané realitní kanceláře. Příležitostí by také mohlo být rozšíření nabízených doplňkových služeb, například zajišťování financování nemovitostí apod. Také otevření nové pobočky v sousedních městech by mohla být velká příležitost k rozvoji této zkoumané realitní společnosti. Jednou z příležitostí je také lépe cílená propagace na internetu pomocí aplikace AdWords od společnosti Google. Za pomoci této aplikace lze efektivně zacílit požadovanou skupinu potenciálních klientů a lépe jim tak propagovat nabízené služby.

## **Hrozby**

Potencionální hrozbu by mohl představovat vstup nových realitních kanceláří na místní trh. Zejména pak vstup velkých realitních společností z jiných trhů. Další hrozbou by mohl být nákup franchisové licence společnosti RE/MAX v některém sousedním městě jiným podnikatelem. To by mohlo být matoucí zejména pro současné klienty, kteří by si ani nemuseli uvědomit, že se jedná o jinou realitní společnost. Nebezpečí hrozby by také mohlo představovat rozhodnutí společnosti RE/MAX Česká republika o neprodloužení, a nebo odebrání licence franchisingu. Další hrozbu představuje sílící trend prodeje a nákupu nemovitostí bez využití služeb realitních kanceláří. Zejména se to týká jednotlivých internetových serverů, které

realitním kancelářím neumožňují inzerovat na jejich stránkách. V neposlední řadě také nesmíme opomenout případné celkové oslabení realitního trhu, které by samozřejmě mělo dopad i na námi zkoumanou realitní kancelář.

Následně si jednotlivé zmíněné faktory zobrazíme přehledněji v tabulce a každý faktor si ohodnotíme na základě důležitosti. Pro účely ohodnocení byla využita bodovací škála od jednoho do pěti bodů. Jeden bod představuje málo důležitý faktor, a naopak pět bodů značí velmi důležitý faktor. Při hodnocení jednotlivých faktorů se vycházelo ze zmíněných metod a z informací, které byly získány od pracovníků této společnosti.

Tabulka 4.1 : SWOT analýza – bodové ohodnocení

<b>Silné stránky</b>	<b>body</b>	<b>Slabé stránky</b>	<b>body</b>
- síla značky RE/MAX	2	- malý počet realitních makléřů	4
- doplňkové služby spojené franchisingem	1	- poloha realitní kanceláře	3
- odborně vyškolení realitní makléři	2	- portfolio nemovitostí	4
- dodržování etického kodexu	1	- závislost na franchisorovi	2
- úroveň poskytovaných služeb	3		
- dobrá pověst	3		
celkem	<b>12</b>	celkem	<b>13</b>
<b>Příležitosti</b>	<b>body</b>	<b>Hrozby</b>	<b>body</b>
- nový provizní systém	2	- vstup nových realitních kanceláří	3
- legislativní změny	2	- další franchisa RE/MAX v okolí	2
- nábor nových realitních makléřů	3	- odebrání licence RE/MAX	2
- rozšíření doplňkových nabízených služeb	2	- trend prodeje nemovitostí bez realitní kanceláře	2
- otevření nové pobočky	3	- oslabení realitního trhu	2
- lépe cílená propagace	1		
celkem	<b>13</b>	celkem	<b>11</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Abychom zjistili, ve kterém sektoru se naše zkoumaná společnost nachází, je třeba spočítat body, jenž se následně vynesou do grafu. Jedná se o jednoduchý výpočet.

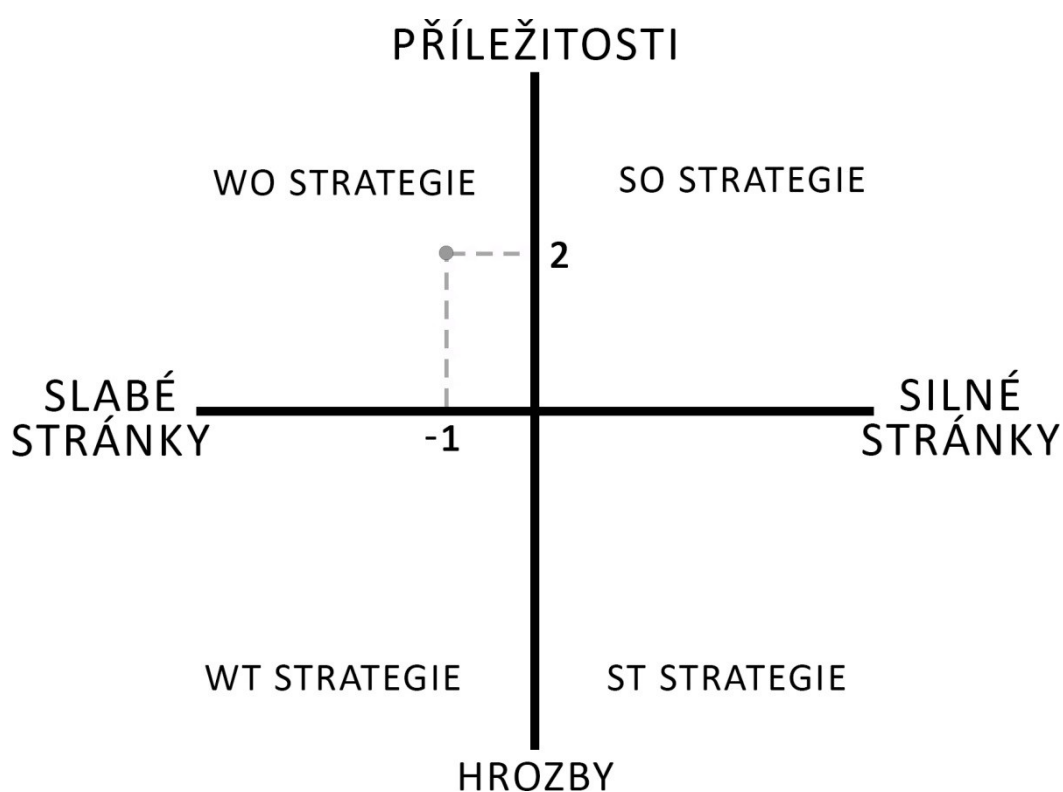
*součet bodů silných stránek – součet bodů slabých stránek*  
*= pozice na horizontální ose*

$$12 - 13 = -1$$

*součet bodů příležitostí – součet bodů hrozeb = pozice na vertikální ose*

$$13 - 11 = 2$$

Graf 4.8 : SWOT analýza – vhodná strategie



Zdroj: vlastní zpracování

Zkoumaná společnost se nachází v pozici WO strategie. Pro podniky v tomto kvadrantu je typické, že mají na trhu mnoho příležitostí, ale zároveň jsou nuceni čelit mnoha vlastním slabým stránkám. Je tedy nutné zaměřit se na co největší eliminaci slabých stránek, zejména těch nejdůležitějších. Jsou jimi malý počet zaměstnanců, nedostatečné portfolio nabízených nemovitostí a také nevyhovující umístění realitní kanceláře. A zároveň by se také nemělo zapomínat na možné příležitosti, jako je

zejména nábor nových makléřů, kteří by rozšířili řady současných realitních makléřů a také případné otevření nové pobočky v jednom z okolních měst.

## 5 Shrnutí a doporučení

V páté kapitole diplomové práce jsou celkově zhodnoceny jednotlivé použité metody a následně je na konci kapitoly umístěno doporučení pro zvýšení konkurenceschopnosti zkoumané společnosti.

### 5.1 Zhodnocení pěti konkurenčních sil

Pomocí tohoto modelu byla detailněji rozebrána pětice konkurenčních sil, kterými jsou zákazníci, dodavatelé, substituty, konkurenti a potencionálně nově vstupující firmy. Vyjednávací sílu zákazníků lze považovat za středně silnou. Ve většině případů se klienti snaží z vyjednávacího pohledu tlačit na snížení ceny dané nemovitosti. Zkoumaná realitní společnost téměř všechny nemovitosti ve své nabídce nabírá pouze s exkluzivní smlouvou, což neumožňuje případnému kupci nebo nájemci najít tuto nemovitost v jiné realitní kanceláři. V postavení zákazníků mohou být také ostatní realitní kanceláře, které v mnoha případech navazují spolupráce navzájem. Tento typ zákazníků má spíše malou vyjednávací sílu, jelikož je nepsaným pravidlem mezi realitními kancelářemi, že se provize rozděluje téměř půl na půl. Větší polovinu bere ta kancelář, která zajišťuje právní služby daného obchodu. Substituční služby z pohledu realitní kanceláře představují v současnosti v největší míře internetové portály, které zprostředkovávají propojení poptávky s nabídkou na trhu realit a dělají to výhradně bez zapojení realitních kanceláří. Představovat skutečné ohrožení by to mohlo zejména v budoucnu, kdy by se jejich služby ještě více zkvalitnily, a to zejména na poli právní ochrany klientů. Ohledně dodavatelských vztahů jsme si uváděli běžné prodejce a pronajímatele realit, kteří mají poměrně značnou vyjednávací sílu. Další skupinou dodavatelů jsou developéři a vlastníci většího portfolia nemovitostí. Jejich vyjednávací síla je ještě o něco větší než u předchozích zmíněných dodavatelů. Důvodem je jejich případný velký přínos pro realitní kancelář a vidina dlouhodobější spolupráce. Také nesmíme jako dodavatele opomenout společnost RE/MAX Česká republika, která je dodavatelem franchisingové licence a tím pádem know-how a všech služeb s tím spojených. Jejich vyjednávací síla je značná, jelikož v případě například neplnění smluvních závazků, mohou ukončit spolupráci a tím ohrozit samotný předmět podnikání společnosti. Vstup nových firem na současný realitní trh je poměrně vysokým rizikem pro náš subjekt. Nové firmy často přicházejí s radikálnějšími přístupy a metodami aby byly schopné

se na realitním trhu uchytit, což představuje ohrožení pro současné realitní kanceláře. Zejména by mohlo mít negativní dopad na analyzovanou realitní společnost, kdyby v blízkosti města Opavy vznikla nová kancelář společnosti RE/MAX. Množství stávajících klientů by mohlo tak přejít ke konkurenční kanceláři, i když by si toho na začátku nebyli vědomi. Zároveň by jakákoliv vlastní propagace této značky, znamenala také propagaci své vlastní konkurence. Největší konkurenty představuje čtveřice realitních kanceláří M&M Reality Opava, Century21 Jol-K reality, STING a 1.opavská realitka. Za nejsilnějšího konkurenta na opavském realitním trhu je považována 1. opavská realitka. Zároveň se také nesmí zapomínat na realitní kanceláře ze vzdálenějších měst, které okrajově zasahují do působnosti zkoumané realitní kanceláře.

## **5.2 Zhodnocení PEST analýzy**

Pest analýza umožnila zanalyzovat politické a legislativní, ekonomické, sociální a demografické a technologické faktory okolí zkoumané společnosti. Legislativní prostředí je v České republice pro realitní kanceláře poměrně benevolentní ve srovnání ostatními zeměmi Evropské unie. Není zde příliš regulován vstup do odvětví, výkon činnosti, dokonce není povinné pojištění odpovědnosti realitních kanceláří. Případné zavedené regulace by nepředstavovaly pro zkoumanou společnost velkou překážku, ale naopak spíše konkurenční výhodu. Jelikož například pojištění proti odpovědnosti má již v současnosti. Zároveň by tyto opatření měla pozitivní vliv na celý trh s nemovitostmi. Mezi ekonomické faktory, které by mohly mít vliv na zkoumanou realitní kancelář, můžeme zařadit změnu daňových sazeb a to zejména daní týkajících se nemovitostí, jako jsou daň z nabytí nemovitých věcí a daň z nemovitostí. Případně by mohlo část klientů odrazit například vnik nové daně. Dalším ekonomickým faktorem, jenž má vliv na trh s nemovitostmi, je vývoj míry inflace. Trh nemovitostí je do určité míry ovlivněn touto veličinou. Také vývoj české ekonomiky může mít pozitivní nebo negativní dopad na trh nemovitostí a tím pádem i naši zkoumanou realitní kancelář. Jako demografické faktory jsme si uváděli tendenci lidí se stěhovat do větších měst a s tím související rostoucí ceny bytů a domů ve městech. Zejména pak město Opava je toho příkladem, kde ceny bytů jsou z okolních měst jedny z nejvyšších. Proto se množství sociálně slabších občanů přestěhovává z centra města do okrajových částí, kde nejsou náklady na bydlení tak vysoké. Technologických faktorů, které ovlivňují

realitní kancelář RE/MAX Reality Servis, je několik. Uváděli jsme si zejména sofistikovaný počítačový software, který se zabývá, na základě mnoha vzorců a dat získaných z realitního trhu, výpočtem cenových map. Analyzovaná realitní kancelář tento software aktivně využívá pro svou realitní činnost. Dalším technologickým řešením, které naopak může ztížit fungování této realitní kanceláře, jsou internetové servery zabývající se propojováním nabídky s poptávkou nemovitostí, ale výhradně bez zapojení realitních kanceláří. Největším tuzemským zástupcem je server bezrealitky.cz. V současnosti mají služby těchto serverů mnoho úskalí, zejména po bezpečnostní a právní stránce. Ovšem to se může v budoucnu změnit a mnoho potenciálních klientů by si mohlo zvolit právě tyto služby.

### **5.3 Výsledky dotazníkového šetření**

Pro účely dotazníkového šetření bylo sestaveno patnáct otázek. Dotazování respondentů probíhalo prostřednictvím internetového dotazníku, konkrétně za pomoci aplikace Forms od společnosti Google. Jako cílová skupina dotazování byli vybráni minulí i současní klienti realitní kanceláře RE/MAX Reality Servis. Dotazování byli požádáni o vyplnění tohoto dotazníku prostřednictvím e-mailové komunikace, kterou svým klientům rozesílali jednotliví realitní makléři. Zároveň byl dotazník umístěn na Facebookové stránky Re/max Reality Servis Opava. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 126 respondentů. Mezi dotazovanými převažují muži, je jich 56%. Celkem 71 respondentů ze 126 dotazovaných je ve věkové kategorii mezi 31 a 50 lety. Téměř polovina dotazovaných je dle očekávání z města Opavy, další nejčteněji zastoupená města jsou Krnov a Bruntál. Všeobecná zkušenost s realitními kancelářemi byla nejčastěji hodnocena jako dobrá. Čtyřicet procent účastníku dotazníkového šetření považuje za nedůležitější faktor při výběru realitní kanceláře svou vlastní zkušenost nebo doporučení ostatních. Přesně 60% respondentů by si pro spolupráci vybralo námi zkoumanou realitní kancelář. Druhý nejvyšší počet hlasů získala realitní kancelář 1. opavská realitka, která je považována za lídra místního realitního trhu. Zkušenost se zkoumanou realitní kanceláří ohodnotilo pozitivně 62% dotazovaných. Dle dotazníkového šetření je za nejsilnější stránku realitní kanceláře RE/MAX Reality Servis považována úroveň poskytovaných služeb. Naopak jako nejslabší stránky z konkrétních odpovědí byla nejčastěji vybrána poloha kanceláře a portfolio nemovitostí. Většina dotazovaných ohodnotila úroveň práce makléřů a



pověst zkoumané realitní kanceláře kladně. Dokonce 74% respondentů by doporučilo tuto realitní kancelář svým známým.

## 5.4 Zhodnocení SWOT analýzy

Prostřednictvím SWOT analýzy jsme analyzovali příležitosti, hrozby, silné stránky a slabé stránky. Jako první silnou stránku jsme si uvedli sílu značky RE/MAX, která je celosvětově známá a mnoho potencionálních klientů ji podvědomě zná, i když s ní doposud nemá žádné zkušenosti. Silnou stránkou jsou také odborně vyškolení realitní makléři, kteří pracují pod zkoumanou realitní kancelář. Všichni makléři této realitní kanceláře jsou povinni projít řadou odborných školení, aby byli schopni kvalitně plnit své povolání. Úroveň poskytovaných služeb je na vysoké úrovni, což potvrdily také výsledky provedeného dotazníkového šetření, proto byla také zařazena mezi silné stránky zkoumané společnosti. Poslední z významnějších silných stránek je dobrá pověst této kanceláře, které jsou si vědomi jak samotní pracovníci, tak i respondenti dotazníku. Naopak mezi slabé stránky lze zařadit zejména malý počet realitních makléřů, který je zapříčiněn odchodem čtyř makléřů v minulém roce. Tato skutečnost je tedy velkým oslabením zkoumané společnosti. Z výsledku dotazníkového šetření vyšlo najevo, že mnoho klientů považuje za slabé stránky polohu realitní kanceláře a nabízené portfolio nemovitostí. Jako větší příležitost se jeví zavedení nového systému rozdělování provizí pro jednotlivé realitní makléře, kteří by měli dostávat větší podíl tržeb a tím být lépe motivováni. Možnost otevření nové pobočky v jednom z okolních měst se také jeví jako vhodná příležitost, která by mohla pomoci s rozvojem společnosti. S novou otevřenou pobočkou by také bylo potřeba získat nové realitní makléře. Nábor nových makléřů představuje další příležitost pro tuto realitní kancelář. Ovšem je zde také množství hrozeb, které by mohly ovlivnit fungování zkoumané realitní kanceláře. Zejména, je zde riziko vstupu nových realitních společností, které doposud na lokálním trhu nemovitostí nepůsobili a mohly by tak zvýšit úroveň konkurence. Hrozbu by také představovalo založení další realitní kanceláře RE/MAX v jednom z okolních měst jiným podnikatelem. Mnoha současných klientů by mohlo být zmateno a neúmyslně tak přejít ke konkurenci. Dalším ohrožením by také mohl být rostoucí trend využívání internetových serverů, jenž nabízejí zprostředkování prodeje nebo pronájmu nemovitostí výhradně bez zapojení realitních kancelář. Jednotlivé faktory byly přehledně seřazeny do tabulky a následně ohodnoceny dle důležitosti. Bodové

hodnoty byly sečteny a dosazeny do vzorečků. Výsledné hodnoty byly zaneseny do grafu a dosažené pozice v grafu se odvíjela i navrhovaná strategie. Společnosti bylo doporučeno, aby se zaměřila na eliminaci nejdůležitějších slabých stránek a dále se pokusit o co nejlepší využití možných příležitostí.

## **5.5 Doporučení**

Doporučení se zakládají na poznatcích, které byly získány analýzou konkurenčního postavení společnosti a také v průběhu konzultací autora s pracovníky realitní kanceláře RE/MAX Reality Servis.

### **Navýšení počtu realitních makléřů**

Za významnou slabou stránku lze považovat meziroční pokles počtu realitních makléřů v posledním roce přesně o polovinu. Toto skokové snížení členů týmu značně oslabilo postavení zkoumané kanceláře. Společnost by se měla pokusit získat nové makléře, kteří by rozšířili tým stávajících realitních makléřů a pomohli by posílit pozici této realitní kanceláře na místním trhu nemovitostí. Hledání nových realitních makléřů může být náročné zejména po časové stránce. Odhadem by tento proces trval po dobu čtyř měsíců, kdy by se minimálně jeden ze současných členů týmu musel intenzivně věnovat danému náboru makléřů. Získání nových kvalitních realitních makléřů je sice náročná práce, ale pro udržení dlouhodobě silné pozice na místním trhu nemovitostí je nezbytná.

### **Zavedení nového systému rozdělování provizí**

Zároveň by bylo vhodné zavést nový systém rozdělování provizí. V současnosti si realitní makléři rozdělují provizi z nemovitostí v poměru půl na půl s realitní kanceláří. Již delší dobu majitel kanceláře zvažuje zavedení nového systému rozdělování provizí v poměru 80% na 20%, kdy by 80% provize dostali realitní makléři. Zavedení tohoto nového systému by více motivovalo realitní makléře, a zároveň by měli menší tendenci přecházet ke konkurenčním realitním kancelářím. Tato změna by nebyla náročná z časového hlediska, jelikož by stačilo pouze upravit stávající smlouvy s realitními makléři. Ovšem bylo by třeba pozměnit současné financování chodu kanceláře a rozdělit některé náklady rovnoměrně mezi všechny realitní makléře. Tento systém by mohl přilákat nové realitní makléře, což by pomohlo vyřešit i předešlý uvedený problém, který se týká nízkého počtu realitních makléřů.

## **Založení nové pobočky**

Na základě získaných informací z dotazníkového šetření by zkoumaná společnost měla zvážit založení menší pobočky této realitní kanceláře v jednom z měst Krnov nebo Bruntál. Velký počet klientů pochází právě z těchto dvou měst a zároveň se špatná dostupnost realitní kanceláře ukázala jako jedna z nejčastěji zvolených slabých stránek v dotazníkovém šetření. Zároveň by se zvýšila aktivní geografická oblast působnosti zkoumané společnosti. Tento krok by zlepšil dostupnost realitní kanceláře mnoha současným klientům, ale také by mohl přilákat velké množství nových klientů. Založení nové pobočky by ovšem bylo náročné po stránce časové i peněžní. Největší finanční náklady by představoval pronájem nebytových prostor, zařízení kanceláře a propagace nové pobočky.

## **Ostatní doporučení**

Naopak za nejsilnější stránku z dotazníkového šetření byla vybrána úroveň poskytovaných služeb, proto by se realitní kancelář RE/MAX Reality Servis měla snažit tuto úroveň udržet i nadále a nezklamat tak své stávající klienty. Také by bylo vhodné rozšířit doplňkové služby poskytované klientům. V současnosti je nabízeno například získání energetických štítků nebo vyřízení hypotéky. V případě rozšíření těchto doplňkových služeb by klientům byla poskytována vyšší úroveň služeb, což by představovalo konkurenční výhodu pro naši společnost.

## 6 Závěr

Diplomová práce se zabývala zhodnocením konkurenceschopnosti realitní kanceláře RE/MAX Reality Servis sídlící v Opavě. Cílem této práce bylo, za pomoci vybraných metod, analyzovat konkurenceschopnost a na základě získaných výstupů doporučit vhodné kroky, které by vedly ke zvýšení konkurenceschopnosti této společnosti.

V teoretické části diplomové práce byly objasněny základní pojmy a metody, které je vhodné si nastudovat před pročitáním dalších kapitol této práce. Ve třetí kapitole byla představena akciová společnost POUBA Reality Servis včetně realitní kanceláře RE/MAX Reality Servis, kterou provozuje. Zde dále byla představena nadnárodní společnost RE/MAX. Následující praktická část prostřednictvím zvolených metod analyzovala zkoumanou realitní kancelář a její okolí. První metodou byl Porterův model pěti konkurenčních sil, který se detailněji rozebíral zákazníci, dodavatele, substituty, konkurenty a potencionálně nově vstupující firmy. Druhou metodou byla PEST analýza, jenž byla zaměřena na politické a legislativní faktory, ekonomické faktory, sociální a demografické faktory a technologické faktory. Třetí v pořadí bylo dotazníkové šetření, které bylo sestaveno z patnácti otázek. Dotazníkového šetření se zúčastnilo celkem 126 respondentů. Poslední využitou metodou byla SWOT analýza. Za pomoci této metody jsme analyzovali silné stránky, slabé stránky, příležitosti a hrozby. V závěru této práce bylo navrženo několik doporučení, které by měly přispět ke zvýšení konkurenceschopnosti zkoumané realitní společnosti na místním realitním trhu.

## Seznam použité literatury

### A) ODBORNÉ KNIHY

- [1] BLAŽKOVÁ, Martina. Marketingové řízení a plánování pro malé a střední firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007, 278 s. ISBN 978-80-247-1535-3.
- [2] ČICHOVSKÝ, Ludvík. Marketing konkurenceschopnosti (I). 1. vyd. Praha: Radix, 2002. 270 s. ISBN 80-86031-35-7.
- [3] FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. Marketingový výzkum: jak poznávat své zákazníky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003, 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
- [4] GRANT, Robert. M. Contemporary Strategy Analysis. 7. vyd. Chichester: John Wiley & Sons, 2010. 499 s. ISBN 978-0-470-74710-0.
- [5] GRUBLOVÁ, Eva. Podniková ekonomika. Ostrava: Repronis, 2001, 438 s. ISBN 80-86122-75-1.
- [6] JAKUBÍKOVÁ, Dagmar. Strategický marketing: [strategie a trendy]. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 269 s. ISBN 978-80-247-2690-8.
- [7] JENÍČEK, Vladimír. Vyvážený rozvoj: na globální a regionální úrovni. Vyd. 1. V Praze: C.H. Beck, 2010, xv, 132 s. ISBN 978-80-7400-195-6.
- [8] KOTLER, Philip a Hana ŠKAPOVÁ. Marketing od A do Z: osmdesát pojmů, které by měl znát každý manažer. Vyd. 1. Praha: Management Press, 2003, 203 s. ISBN 80-7261-082-1.
- [9] LAMICH, Ivo. Franchising v České republice. Praha: Daranus, 2008, 147 s. ISBN 978-80-254-2136-9.
- [10] LEDNICKÝ, Václav. Strategické řízení. Vyd. 1. Ostrava: Repronis, 2006, 153 s. ISBN 80-7329-131-2.
- [11] LUDVÍK, Ladislav. Rozvoj mikroregionálního podnikatelského prostředí: podpora malého a středního podnikání. Vyd. 1. Jilešovice: František MAJ - tiskárna, 2000, 124 s. ISBN 80-86458-03-2.

- [12] MALÝ, Václav. Marketingový výzkum: teorie a praxe. Vyd. 2. Praha: Oeconomica, 2008, 181 s. ISBN 978-80-245-1326-3.
- [13] MARINIČ, Pavel. Plánování a tvorba hodnoty firmy. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008, 232 s. ISBN 978-80-247-2432-4.
- [14] MIKOLÁŠ, Zdeněk. Jak zvýšit konkurenceschopnost podniku: konkurenční potenciál a dynamika podnikání. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2005. 198 s. ISBN 80-247-1277-6.
- [15] POCZATKOVÁ, Blanka a Martina BRŇOVJÁKOVÁ. Podnikání a ženy. Vyd. 1. Havířov: in-PRESS CZ, 2015, 232 s. ISBN 978-80-905178-4-4.
- [16] PORTER, Michael E a Vladimír IRGL. Konkurenční výhoda: (jak vytvořit a udržet si nadprůměrný výkon). Praha: Victoria Publishing, [199-], 626 s. ISBN 80-85605-12-0.
- [17] SEDLÁČKOVÁ, Helena a Karel BUCHTA. Strategická analýza. 2. přeprac. a dopl. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2006, xi, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- [18] SRPOVÁ, Jitka, Martin MOROVICS a Václav ŘEHOŘ. Základy podnikání: teoretické poznatky, příklady a zkušenosti českých podnikatelů. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 427 s. ISBN 978-80-247-3339-5.
- [19] SYNEK, Miloslav. Podniková ekonomika. 2. vyd. V Praze: C.H. Beck, 2000, xxii, 456 s. ISBN 80-7179-388-4.
- [20] VITURKA, Milan. Kvalita podnikatelského prostředí, regionální konkurenceschopnost a strategie regionálního rozvoje České republiky. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010, 227 s. ISBN 978-80-247-3638-9.

## B) INTERNETOVÉ STRÁNKY

- [21] Analýza současné situace v oblasti podnikání realitních kanceláří a návrh variant řešení. In: Ministerstvo pro místní rozvoj ČR [online]. 2012 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.mmr.cz/getmedia/58941994-c8c0-43f0-9e4e-a0fe9d7ac224/Analyza-realitni-cinnosti.pdf>

- [22] CENTURY 21 JOL-K REALITY. CENTURY 21 [online]. 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: [www.jolkreality.century21.cz](http://www.jolkreality.century21.cz)
- [23] O nás. *1. opavská realitka* [online]. 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: <http://www.1realitka.cz>
- [24] Pobočka Opava. M&M reality [online]. 2014 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: [www.mmreality.cz/realitni-kancelare/opava](http://www.mmreality.cz/realitni-kancelare/opava)
- [25] RE/MAX [online]. 2012 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: [www.remax.com](http://www.remax.com)
- [26] RE/MAX Česká republika [online]. 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: [www.remax-czech.cz](http://www.remax-czech.cz)
- [27] Realitní kancelář Opava. STING [online]. 2015 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: [www.rksting.cz/kontakty/pobocky/OP](http://www.rksting.cz/kontakty/pobocky/OP)
- [28] Realitní kancelář Realika [online]. 2014 [cit. 2015-04-10]. Dostupné z: [www.rkrealika.cz](http://www.rkrealika.cz)

## Seznam zkratek

apod.	a podobně
atd.	a tak dále
ČR	Česká republika
IT	informační technologie
kupř.	kupříkladu
např.	například
NOZ	nový občanský zákoník
resp.	respektive
str.	strana
tj.	to jest
tn.	to znamená
tzv.	takzvaný

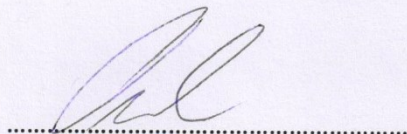


## Prohlášení o využití výsledků diplomové práce

Prohlašuji, že

- jsem byl seznámen s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne 20.7.2015



podpis

## **Seznam příloh**

Příloha č. 1 – Mise, vize a hodnoty společnosti RE/MAX

Příloha č. 2 – Etický kodex společnosti RE/MAX

Příloha č. 3 – Graficky zpracované výsledky dotazníkového šetření

Příloha č. 4 – Seznam tabulek

Příloha č. 5 – Seznam grafů

Příloha č. 6 – Seznam obrázků

## **Přílohy**